

Motivasjon i arbeidslivet basert på SDT

*En kvalitativ studie av autonomi,
kompetanse og sosial tilhørighet*

Emilie Elisabeth Vestgren



Masteroppgave i Pedagogikk

Allmenn studieretning

Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høsten 2012

[Tittelblad]

(samme tekst som på forsiden, men studenten står friere i utformingen)

© Forfatter

År 2012

Tittel: Motivasjon i arbeidslivet basert på SDT.

En kvalitativ studie av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet.

Forfatter: Emilie Elisabeth Vestgren

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

TITTEL:

Motivasjon i arbeidslivet basert på SDT.

En kvalitativ studie av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

AV:

VESTGREN, Emilie Elisabeth

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk,
Allmenn studieretning

SEMESTER:

Høst 2012

STIKKORD:

Self-Determination Theory

Motivasjon

Ledelse

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet omhandler motivasjon i arbeidslivet. En rekke studier indikerer at det er en sammenheng mellom motivasjon blant ansatte og autonomistøttende ledelse. Ansatte som gis mulighet til å være autonome, benytte seg av og utvikle sin kompetanse, uttrykke sine kapasiteter, samt oppleve seg selv som koblet til andre og akseptert i sitt sosiale miljø, kan utvikle og opprettholde en varig motivasjon. Formålet med denne studien har vært å få en større forståelse av hva som påvirker motivasjon blant ansatte i deres jobb, og hvordan ledelsen har innvirkning på de ansattes behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. I tillegg har formålet vært å undersøke om det er andre motivasjonsfaktorer enn det SDT opererer med som kan anses som viktig for at de ansatte skal oppleve å være motiverte i sin jobb.

Problemstilling:

Har opplevelsen av autonomi, tillit til egen kompetanse og sosial tilhørighet innvirkning på motivasjon, og hvordan opplever de ansatte på arbeidsplassen at ledelsen legger til rette for at de skal være motiverte i jobben sin?

Følgende forskningsspørsmål har styrt undersøkelsen og skal belyse problemstillingen:

- Oppfatter de ansatte motivasjon, autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet på forskjellige måter i forhold til ulike arbeidsoppgaver og utdanning?
- Er det sammenheng mellom de ansattes muligheter for autonomi og motivasjon?
- Er det viktig for de ansattes motivasjon at ledelsen legger til rette for at de skal få dekket sine behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet?

Teori

Som overordnet teoretisk rammeverk har jeg benyttet Self-Determination Theory (SDT). SDT er en motivasjonsteori som definerer grunnleggende psykologiske behov som universelle nødvendigheter som fungerer som næring til menneskets optimale utvikling og integritet (Deci og Gagne, 2005). SDT fokuserer på om individet har evner til å tilfredsstille sine psykologiske behov i et sosialt miljø. (Deci og Gagne, 2005). Tilfredsstillelse av disse tre behovene; autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet danner grunnlaget for å opprettholde en

varig motivasjon. (Deci og Ryan, 1985). SDT skiller seg fra andre motivasjonsteorier i organisasjoner ved å fokusere på kapasiteten og potensialet til autonomistøttende motivasjon (indre) versus kontrollert motivasjon (ytre). SDT anser det som svært viktig å differensiere mellom ulike former motivasjon, da forskning har vist at autonomistøttende motivasjon letter mulighetene for en effektiv prestasjon og trivsel. (Deci og Gagne, 2005). I mens et miljø basert på kontroll fremfor informasjon, reduserer indre motivasjon. (Harackiewicz og Sansone, 2000).

Motivasjon omtales som en indre psykologisk prosess, som skaper en drivkraft som får oss til å handle. Denne drivkraften opprettholder, gir retning og forsterker handlingene hvert enkelt individ utfører. (Weiner, 1992). Når et individ handler ut i fra egen innskytelse, interesse eller verdier som er styrt av individet selv uten påvirkning fra andre, betegnes dette som indre motivasjon. (Lillemyr, 2007). Ytre motivasjon er atferd eller handlinger som styres av ytre påvirkning og forventede konsekvenser, fremfor at individet tilfredsstilles av handlinger basert på egne ønsker. (Deci og Vansteenkiste, 2004). Positiv psykologi omhandler faktorer som øker individets kapasitet, utvikling og trivsel. I følge SDT kan disse faktorene integreres i arbeid som gjøres for og med mennesker i forhold til synet på positiv psykologi. (Deci og Vansteenkiste, 2004).

Metode

Metoden som blir benyttet i dette forskningsprosjektet er kvalitativ metode. Datainnsamlingen har foregått ved hjelp av en case-studie med intervjusamtaler. Utvalget har bestått av 7 informanter, henholdsvis 2 menn og 5 kvinner med ulik profesjon og bakgrunn. Felles for dem alle er at de jobber på samme avdeling, ved en skole i Akershus fylke. Videre i dette prosjektet har informantene blitt delt inn i to grupper ut i fra utdanning, og beskrives som lærere og miljøterapeuter. Å benytte intervjusamtaler har gitt mulighet til å få innblikk i de ansattes opplevelser, erfaringer og livsverden. I arbeidet med analyse og tolkning av datamaterialet har jeg benyttet meg av tematisk analyse med en hermeneutisk tilnærming. Funnene i dette forskningsprosjektet baseres på et lite utvalg av informanter, og gjelder for skolen der informantene jobber. Det er vanskelig å generalisere resultatene til andre kontekster (skoler eller arbeidsplasser), ved bruk av dette forskningsdesignet.

Resultater og konklusjoner

Ut i fra funnene som er presentert i denne oppgaven, er autonomi et fenomen som beskrives som svært viktig for alle informantene. Funnene indikerer videre at det er en tydelig relasjon mellom de ansattes muligheter til å handle autonomt i deres arbeidshverdag og motivasjon. Flertallet av de ansatte opplever ikke å ha tiltrekkelige muligheter for å utøve autonomi og opplever at de har begrensede muligheter for å ta beslutninger og valg som angår deres hverdag. Når det gjelder tro på egen kompetanse opplever flertallet av informantene at de gis begrensede muligheter for utvikling og muligheter for å benytte sin kompetanse. Flere av de ansatte forteller at de ikke opplever anerkjennelse for sin egen kompetanse fra ledelsen, og til dels sine kollegaer. Flertallet av miljøterapeutene opplever selv at de besitter mye ubenyttet kompetanse, men opplever ikke at de får benyttet seg av sine kunnskaper, ved at det ikke er lagt opp til at de skal være delaktige i den faglige planleggingen ved skolen. Den sosiale tilhørigheten blant de ansatte beskrives som delt, og flere av informantene opplever at de ikke har kontakt med andre ansatte utenfor sin avdeling. Samhandlingen mellom de ansatte baseres på at noen få ansatte har tilknytning til hverandre. Flere av informantene opplever ikke sosial tilhørighet som av betydning for deres motivasjon, men av stor betydning for trivsel på arbeidsplassen. Ut i fra funnene i dette forskningsprosjektet har opplevelsen av autonomi, tro på egen kompetanse og sosial tilhørighet innvirkning på den enkeltes motivasjon.

Funnene indikerer at de ansatte opplever ledelsen som kontrollerende. De ansatte opplever ikke delaktighet i prosesser og avgjørelser som tas av ledelsen. De ansatte opplever liten grad av innflytelse og muligheter for å kunne påvirke, ved at de ytre rammebetingelsene virker styrende og lite fleksible. Funnene i dette forskningsprosjektet indikerer også at de ansatte ikke har internalisert arbeidsplassens prosedyrer, verdier, regler og håndtering av arbeidsoppgaver. Flertallet av de ansatte, både miljøterapeuter og lærere opplever sjelden å få tilbakemeldinger fra ledelsen på arbeidet de utfører. Ut i fra funnene antas det at de ansatte ikke opplever tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, og de opplever ikke at ledelsen legger til rette for disse behovene og for at de skal kunne være motiverte i jobben sin.

Flertallet av de ansatte oppfatter motivasjon, autonomi og sosial tilhørighet på samme måte i forhold til sine arbeidsoppgaver og kompetanse. Det er imidlertid ulike oppfatninger hos lærere og miljøterapeuter rundt betydningen av kompetanse og hvordan kunnskapene den enkelte innehar og skal benyttes. Det er videre ulike oppfatninger rundt ansvar og rolle,

spesielt i forhold til faglige oppgaver. Spesielt ser det ut til at miljøterapeutene har få muligheter til å kunne styre sin egen arbeidshverdag. Videre opplever de å få lite anerkjennelse for egen kompetanse.

Funnene i dette forskningsprosjektet indikerer at det er store ulikheter mellom lærernes muligheter for å være autonome, kontra miljøterapeutenes muligheter for dette. I forhold til de faglige oppgavene var disse ulikhetene mest fremtredende. Lærerne opplevde et stort spillerom i forhold til planlegging av det faglige tilbudet til elevene, samt når og hvor dette arbeidet skulle utføres. Miljøterapeutene derimot har ikke faglig ansvar, og er heller ikke med på planleggingen. Når det gjelder rammebetingelser, muligheter for påvirkning og delaktighet i forhold til planlegging og praktiske utfordringer er imidlertid problematikken den samme. Her er det ikke store ulikheter mellom opplevelsene lærere og miljøterapeuter rapporterte. Begge grupper opplevde manglende påvirkningsmuligheter og delaktighet i forhold til dette.

Både lærere og miljøterapeuter opplever autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som viktige elementer for deres motivasjon. Imidlertid opplever de ikke at ledelsen legger til rette for tilfredsstillelse av deres grunnleggende psykologiske behov. De ansatte opplever behovene for autonomi og kompetanse som spesielt viktig, og anser det også som nødvendig at ledelsen legger til rette for å støtte dem. Funnene i indikerer at flere av de ansatte opplever å være amotiverte. De beskriver at de glir inn i et mønster og at de gir opp, samt at de opplever likegyldighet. Det kan antas at dette kan sees i relasjon med at de ikke opplever å få støtte fra ledelsen i forhold til autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det kan antas at det er en relasjon mellom de ansattes manglende grad av selvbestemmelse, og amotivasjon.

Funnene i dette forskningsprosjektet indikerer at det også er andre faktorer som påvirker motivasjonen blant de ansatte. Samtlige av de ansatte opplever at elevene som den viktigste kilden til motivasjon, og at elevenes behov kommer i første rekke. Arbeidstider og fleksible arbeidstidsordninger for lærerne ble også beskrevet som en faktor som fremmer motivasjon. Det må allikevel presiseres at det er vanskelig å generalisere resultatene til andre skoler eller organisasjoner, ved bruk av dette forskningsdesignet.

Forord

Dette har vært en lærerik, spennende, men også svært utfordrende prosess. Jeg har fått testet min tålmodighet, kunnskaper og ikke minst min motivasjon til det ytterste. 12 intense måneder med skriving er nå over.

Det er mange som fortjener en takk for at denne masteroppgaven har blitt til. Først og fremst vil jeg takke alle informantene som var villige til å stille opp. Uten deres opplevelser ville ikke denne oppgaven blitt til. Takk for at dere var villige til å dele deres tanker med meg.

Takk til alle som har oppmuntret meg igjennom denne prosessen. Det har kommet veldig godt med og hjulpet meg når jeg har stått fast.

Takk til min nærmeste leder som har vist forståelse og gitt meg tid til å ferdigstille denne oppgaven i en hektisk hverdag.

Sist, men ikke minst vil jeg gi en stor takk til mine veiledere Gunnar Bjørnebekk og Kristin B. Vasbø, for konstruktiv og informativ veiledning. Dere har gitt meg mye inspirasjon og motivasjon til å jobbe med denne oppgaven.

Universitetet i Oslo, 21 desember 2012

Emilie Elisabeth Vestgren

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
2	TEORI	4
2.1.1	Introduksjon til teorien	4
2.1.2	Positiv psykologi	6
2.1.3	Motivasjon.....	6
2.1.4	Indre motivasjon.....	7
2.1.5	Ytre motivasjon	8
2.1.6	Amotivasjon	9
2.2	Self-Determination Theory (SDT).....	10
2.2.1	Behovet for autonomi.....	11
2.2.2	Behovet for kompetanse	11
2.2.3	Behovet for sosial tilhørighet	12
2.3	Grunnleggende elementer i Self-Determination Theory	12
	De fire miniteoriene	12
	Cognitive Evaluation Theory (CET)	13
	Organismic Integration Theory (OIT).....	13
	Causality Orientations Theory (COT).....	14
	Basic Needs Theory (BNT).....	14
2.4	Motivasjon i arbeidslivet	15
2.4.1	SDT i organisasjoner	15
2.4.2	Deltakende ledelse basert på SDT.....	16
2.4.3	Autonomistøttende kontra kontrollerende ledelse.....	17
2.5	Tiltak for ledelsen basert på autonomistøtte.....	17
3	METODE	23
3.1	Metode og design.....	23
3.1.1	Hensikten med dette forskningsprosjektet	24
3.1.2	Hvordan skal min studie se ut?	25
3.2	Begrunnelse for valg av kvalitativ metode	25
3.2.1	Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	25
3.2.2	Forskningsspørsmål og forskningsdesign	26
3.3	Forskningsdesignet	27

3.3.1	Begrunnelse for hvorfor case-studie har blitt valgt	27
3.3.2	Bakgrunn for valg av intervju	28
3.3.3	Hva forsker jeg på?	29
3.3.4	Hva skal intervjuene gi av informasjon?	29
3.3.5	Bakgrunn for valg av intervjuform.....	30
3.3.6	Semistrukturert intervjuform.....	30
3.3.7	Pilotintervju, hva fikk jeg ut av det?	30
3.3.8	Hvordan intervjuguiden ble utviklet	32
3.4	Tilgang til forskningsfeltet	33
3.4.1	Utvalg og kriterier for rekruttering.....	33
3.4.2	Hvordan jeg gikk frem	33
3.4.3	Bakgrunn for valg av forskningsfelt.....	35
3.5	Datainnsamling	35
3.5.1	Gjennomføringen	35
3.5.2	Intervjusituasjonene	36
3.5.3	Refleksjon rundt prosessen.....	40
3.5.4	Refleksjon i etterkant av intervjuene.....	41
3.6	Analyse og bearbeiding av data.....	43
3.6.1	Transkribering av intervjuene	43
3.6.2	Analyse av datamaterialet	44
3.6.3	Tematisk analyse	45
3.6.4	Problemstilling og intervjuguide	47
3.6.5	Analysekatégorier.....	47
3.6.6	Operasjonalisering- fra teori til det empiri	48
3.6.7	Reliabilitet	51
3.6.8	Validitet.....	51
3.7	Forskningsetiske utfordringer.....	52
3.8	Forskerrolle.....	54
3.8.1	Min førforståelse	55
3.8.2	Aktiv i felten.....	55
4	PRESENTASJON AV FUNN	57
5	DRØFTING AV RESULTATER	79
6	SVAKHETER VED MIN STUDIE.....	100

6.1	Kunne jeg ha valgt et annet forskningsdesign?	100
6.1.1	Klarte jeg å lytte og følge opp informantene?	101
6.2	Begrensninger ved innhenting av data og mulige feilkilder	102
6.3	Metodiske refleksjoner	103
6.3.1	Kunne jeg ha funnet ut det samme med en kvantitativ undersøkelse?.....	103
6.4	Vurdering av faglig innhold og relevans	103
7	KONKLUSJON	105
	Register.....	116
	Litteraturliste	117
	Vedlegg	121

FIGUROVERSIKT

Figur 1:

Grunnlaget for opprettholdelse av motivasjon. (Deci, Ryan og Stone, 2009, s. 27).....	19
---	----

Begrepsavklaring

Autonomi: Omhandler muligheten til å ta valg, og å regulere seg mot selvvalgte mål. (Deci og Ryan, 1985).

Organismisk: Det organismiske omhandler antakelser om at mennesker og levende vesener er en del av og fungerer som et helhetlig system. En organismisk tilnærming kjennetegnes ved at menneskets handlinger har en intensjon som startes og reguleres av autonomi (selvbestemmelse), og kontrolleres av indre krefter hos det enkelte individ. (Deci og Ryan, 1987).

1 INNLEDNING

Problemstilling

Har opplevelsen av autonomi, tillit til egen kompetanse og sosial tilhørighet innvirkning på motivasjon, og hvordan opplever de ansatte på arbeidsplassen at ledelsen legger til rette for at de skal være motiverte i jobben sin?

Følgende forskningsspørsmål har styrt undersøkelsen og skal belyse problemstillingen:

- Oppfatter de ansatte motivasjon, autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet på forskjellige måter i forhold til ulike arbeidsoppgaver og utdanning?
- Er det sammenheng mellom de ansattes muligheter for autonomi og motivasjon?
- Er det viktig for de ansattes motivasjon at ledelsen legger til rette for at de skal få dekket sine behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet?

Studiens formål

Formålet med denne studien er å få en dypere forståelse av motivasjon, hva som påvirker motivasjon blant ansatte i deres jobb og hvordan ledelsen legger til rette for de ansattes behov for å erfare autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. I tillegg har hensikten vært å undersøke om det er andre motivasjonsfaktorer enn det SDT opererer med som kan anses som viktig for motivasjon. Jeg ønsker å gå i dybden av de ansattes opplevelser og erfaringer rundt motivasjon, og om dette får innvirkning på jobben de utfører. Dette forskningsprosjektet er konsentrert rundt motivasjon og ledelse i arbeidslivet. Jeg ønsker å undersøke om de ansatte opplever å ha mulighet til å ta valg og beslutninger som angår dem selv, hvordan de opplever egen kompetanse og utviklingsmuligheter, og om de ansatte opplever at sosial tilhørighet har betydning for deres motivasjon, og hvordan de opplever tilhørighet til sine kollegaer. Jeg vil på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet ved skolen, undersøke de ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet støtter opp om SDT sitt syn på dette.

Metode og analyse

Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode i dette forskningsprosjektet, og har valgt case-studie med 7 intervju samtaler for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har

benyttet meg av en tematisk analyse og sortert datamaterialet etter tema. Analysen er foretatt ved å sammenlikne informasjon fra alle informanter om hvert tema. Temaene er delt inn i 5 analysekategorier som jeg har analysert datamaterialet ut i fra. Jeg har benyttet meg av både teorinær- og empirinær metode.

Presiseringer, avgrensninger og oppbygning

Dette forskningsprosjektet omhandler motivasjon i arbeidslivet, og resultatene som kommer frem er ment for å skape forståelse for hvilke aspekter som motiverer ansatte i deres jobb, og undersøke hvordan de ansatte opplever at ledelsen legger til rette for motivasjon, basert på deres opplevelser og erfaringer. Mitt mål er at resultatene i dette forskningsprosjektet skal kunne benyttes av andre, og da spesielt ledere innenfor ulike organisasjoner. Dette forskningsprosjektet er avgrenset ved at jeg har valgt å fokusere på en SDT's motivasjonsteori, med små innslag av andre motivasjonsteorier for å beskrive fenomenet motivasjon. Det finnes en rekke teorier som omhandler motivasjon, og mange spennende felt innenfor motivasjon. Med tanke på oppgavens omfang og tidsbruk, har det vært nødvendig å foreta et utvalg.

Kapittel 1 er innledning som inneholder en presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, studiens formål, metode og analyse, presiseringer, avgrensninger og oppbygning.

Kapittel 2 gir en presentasjon av positiv psykologi og motivasjon. Innenfor fenomenet motivasjon beskrives indre og ytre motivasjon, samt amotivasjon. Deretter følger en presentasjon av Self-Determination Theory (SDT) som er det teoretiske rammeverket i dette forskningsprosjektet. SDT forklares ut fra de tre grunnleggende psykologiske behovene, og de fire miniteoriene. Deretter presenteres motivasjon i arbeidslivet basert på SDT og ulike tilnærminger i forhold til ledelse og motivasjon.

Kapittel 3 gir en begrunnelse for valg av metode og hvilket forskningsdesign som er benyttet. I dette kapittelet gis også en beskrivelse av hvordan analysen er utført og hvilke analysekategorier som ligger til grunn for analysen og tolkningen av datamaterialet.

Kapittel 4 presenterer funnene gjort i det innsamlede datamaterialet.

Kapittel 5 drøftes av resultater opp mot teorien og tidligere utførte studier.

Kapittel 6 omhandler svakheter ved min studie. Her presenteres metodiske refleksjoner, og vurdering av faglig innhold og relevans.

Kapittel 7 inneholder hvilke konklusjoner jeg har kommet frem til på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet, analyse og tolkning av dette.

2 TEORI

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket jeg har valgt å benytte meg av i forskningsprosjektet. Kapitlet starter med en introduksjon til teorien (2.1.1), en beskrivelse av positiv psykologi (2.1.2), motivasjon (2.1.3), indre motivasjon (2.1.4), ytre motivasjon (2.1.5) og amotivasjon (2.1.6). Deretter følger en beskrivelse av Self-Determination Theory (SDT) (2.2), behovet for autonomi, (2.2.1), behovet for kompetanse (2.2.2) og behovet for sosial tilhørighet (2.2.3). Grunnleggende elementer i Self-Determination Theory (2.3), de fire miniteoriene, Cognitive Evaluation Theory (CET), Organismic Integration Theory (OIT), Causality Orientations Theory (COT), Basic Needs Theory (BNT). Deretter deles kapitlet inn i en ny overskrift kalt motivasjon i arbeidslivet (2.4), SDT i organisasjoner (2.4.1), deltakende ledelse basert på SDT (2.4.2), autonomistøttende kontra kontrollerende ledelse (2.4.3) og tiltak for ledelsen basert på autonomistøtte (2.4.4).

2.1.1 Introduksjon til teorien

Jeg har valgt Self-Determination Theory (SDT) som overordnet teoretisk ramme for dette forskningsprosjektet. Self-Determination Theory er en motivasjonsteori som definerer grunnleggende psykologiske behov som universelle nødvendigheter som fungerer som næring til menneskets optimale utvikling og integritet. Et grunnleggende psykologisk behov tilfredsstiller og øker menneskers psykologiske tilstand og forhindrer at psykologisk vekst undergraves. Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet anses som viktig for alle mennesker. SDT fokuserer på om individet har muligheter til å tilfredsstille sine psykologiske behov i et sosialt miljø. (Deci og Gagne, 2005).

Motivasjon omtales som en indre psykologisk prosess, som skaper en drivkraft som får oss til å handle. Denne drivkraften opprettholder, gir retning og forsterker handlingene hvert enkelt individ utfører. (Weiner, 1992). SDT skiller seg fra andre motivasjonsteorier i organisasjoner ved at den fokuserer på kapasiteten og potensialet til autonomistøttende motivasjon versus kontrollert motivasjon, fremfor å se motivasjon under ett. SDT anser det som svært viktig å differensiere mellom ulike former motivasjon, da forskning har vist at autonomistøttende motivasjon letter mulighetene for en effektiv prestasjon og trivsel. På den andre siden har forskning også vist at motivasjon basert på kontroll kan svekke effektiv prestasjon og trivsel, spesielt hvis arbeidsoppgavene omhandler kreativitet, kognitiv fleksibilitet og krav til endring

av atferd innad i organisasjonen. SDT opererer med tre varianter av motivasjon; Autonomistøttende motivasjon, kontrollerende motivasjon og amotivasjon. Disse omhandler individets relasjon til en handling og utførelsen av ulike arbeidsoppgaver på jobben. (Deci og Gagne, 2005).

Et sentralt aspekt ved Self-Determination Theory er forskjellene mellom motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll. (Deci og Gagne, 2005). Motivasjon basert på autonomi omtales som indre motivasjon som springer ut fra en grunnleggende drivkraft hos mennesket. Det er en drivkraft for tilfredsstillelse hvor individet føler seg fri fra begrensninger. Individet forsøker å finne optimale utfordringer gjennom kompetanse og autonomi. (Deci og Ryan, 1985). *Autonomi* omhandler opplevelsen av å handle ut i fra ens egne, bevisste valg, ta beslutninger og utøve selvbestemmelse. *Kompetanse* er å ha tro på at egne evner har innflytelse på viktige resultater. *Sosial tilhørighet* er opplevelsen av å være en del av et tilfredsstillende og støttende miljø. Tilfredsstillelse av disse tre behovene; autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet danner grunnlaget for å opprettholde en varig motivasjon. Self-Determinaton Theory anser det å oppfylle behovene for autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet og som grunnleggende for motivasjon. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Ledere som legger til rette for arbeidstakernes tilfredsstillelse av disse grunnleggende psykologiske behovene kan oppleve vekst ved at det øker arbeidstakernes motivasjon. På den ideelle arbeidsplassen er autonome, motiverte arbeidstakere indre interessert i deres arbeid, og har integrert og akseptert arbeidsplassens verdier, prosedyrer og regler. (Deci, Ryan og Stone, 2009). Arbeidstakere som forplikter seg til arbeidet, er engasjerte, involverer seg, viser ansvarlighet og er selvstyrte. Dette er et mål for mange ledere, men å legge til rette for dette er en vanskelig oppgave. (Deci og Ryan, 1985).

SDT fokuserer på deltakende ledelse med en indre, fremfor ytre tilnærming til motivasjon hos mennesker i arbeid. Tanken er at mennesket har iboende indre motivasjon og evner til å handle effektivt og kreativt i sitt miljø, og på den måten vil det å prestere effektivt oppleves som en belønning på bakgrunn av sine egne evner. På denne måten kan de ansatte oppleve engasjement og et ønske om å utføre arbeidet på en god måte. (Deci, 1975).

2.1.2 Positiv psykologi

Positiv psykologi omhandler menneskets styrker og positive resultater. Fokuset omhandler ikke behandling av sykdom eller svakheter, men å identifisere styrker ved den enkeltes personlighet og karakter. I tillegg til sosiale faktorer som utvikler individets styrke, dyd og utvikling. Positiv psykologi omhandler faktorer som øker individets kapasitet, utvikling og trivsel. SDT støtter opp om synet på positiv psykologi ved at denne teorien inneholder et teoretisk rammeverk som kan integreres i organisasjoner. (Deci og Vansteenkiste, 2004). I følge Deci og Vansteenkiste (2004) anses mennesket som en aktiv organisme, og nevner SDT's tre elementer som nødvendig for tilfredsstillelse for de grunnleggende psykologiske behovene;

1. Mennesket har en medfødt og iboende mulighet til kunne forvente en hendelse på forhånd. Samtidig har mennesket et potensiale til å regulere seg selv mot og mestre både indre krefter som driv og følelser. I tillegg kan mennesket regulere seg mot ytre krefter som miljømessige forhold, fremfor å være passiv og bli kontrollert av disse kreftene.
2. Mennesket sees på som et system som organiserer seg selv med en medfødt og iboende tendens rettet mot vekst, utvikling og integrert funksjon.
3. Selv om aktivitet og optimal utvikling er iboende og medfødt for menneskets organisme, oppstår ikke dette automatisk. For at mennesker skal kunne ta i bruk sitt medfødte og iboende potensiale, er det nødvendig å være aktiv og utviklende på et optimalt nivå. Det sosiale miljøet sees på som en nødvendig kilde til utvikling og vekst.

2.1.3 Motivasjon

Ordet motivasjon stammer fra ordet movere som er latinsk og betyr å bevege. Ordet motiv kommer fra det latinske ordet motivus som betyr å sette noe i bevegelse. (Steiro og Torgersen, 2011). Motivasjon omtales som en indre psykologisk prosess, som skaper en drivkraft som får oss til å handle. Denne drivkraften opprettholder, gir retning og kan forsterke handlingene hvert enkelt individ utfører. (Weiner, 1992). Menneskelig atferd er i konstant endring mot ulike retninger. Mennesker utfører handlinger og aktiviteter, stopper opp og går videre til neste aktivitet. Nye handlinger klargjøres regelmessig, og handlinger varierer i intensitet. Mennesker kan handle med høy intensitet og drivkraft i enkelte aktiviteter, men kan også prestere i et lavere tempo og mindre drivkraft i forhold til aktiviteter som anses som mindre

interessante. Mennesker kan jobbe iherdig for enkelte saker eller aktiviteter, og i andre sammenhenger med andre oppgaver kan de vise likegyldighet og gi opp om oppgavene oppleves som vanskelige. (Geen, 1995).

Uavhengig av de ulike teorier som finnes, er motivasjon en handlekraft som primært er sammensatt av emosjonelle strømninger. Det er en indre kraft, som enten er forårsaket av indre eller ytre påvirkning. Motivasjon anses som en basistilstand som er forårsaket av indre eller ytre faktorer, og som en sum av drivkrefter i eller utenfor individet. (Spurkeland, 2011).

2.1.4 Indre motivasjon

”Intrinsic motivation involves people doing an activity because they find it interesting and derive spontaneous satisfaction from the activity itself”. (Deci & Gagne, 2005, s. 331). Indre motivasjon er basert på et medfødt behov for kompetanse og autonomi. Den styrker en vid variasjon av atferd og psykologiske prosesser hvor det grunnleggende er en belønning av utførelse og autonomi. Indre motivasjon springer ut fra en grunnleggende drivkraft hos mennesket, for søke tilfredsstillelse. Individet forsøker å finne optimale utfordringer ut i fra opplevelse av egen kompetanse og autonomi. Når et individ opplever seg selv som fri fra forstyrrelser og påvirkning utenifra, søker de situasjoner som interesserer dem og som krever at de tar i bruk sin kreativitet og sine ressurser. (Deci og Ryan, 1985).

Indre motivasjon baseres på individets opplevelse av autonomi. Autonome aktiviteter utføres frivillig på bakgrunn av en indre tilfredsstillelse. Det å arbeide med slike aktiviteter har videre vist seg å være relatert til om individet velger å ta fatt på optimale utfordringer. (Deci og Ryan, 1987). Når et individ handler ut i fra egen innskytelse, interesse eller verdier som er styrt av individet selv uten påvirkning fra andre, betegnes dette som indre motivasjon. (Lillemyr, 2007). Indre motivasjon forutsetter at individet ikke føler noen form for ytre press eller trykk i form av belønning. Et individ kan oppleve indre motivasjon når ens egne handlinger oppleves som autonome. (Deci og Ryan, 1985). Indre motivasjon er ikke styrt av ytre belønning, men derimot indre tilfredsstillelse, og det er aktiviteten i seg selv som fører til denne tilfredsstillelsen. (Lillemyr, 2007). Autonomi og frihet fra kontrollerte betingelser anses som nødvendige for at indre motivasjon skal kunne oppstå. Flere forskere anser autonomi som en grunnleggende faktor for aktiviteter basert på indre motivasjon, og at indre motivasjon er basert på muligheten til autonomi. (Deci og Ryan, 1985).

2.1.5 Ytre motivasjon

“Extrinsic motivation, in contrast, requires an instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible or verbal rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads”.

(Deci & Gagne, 2005, s. 331). Ytre motivasjon er atferd eller handlinger som styres av ytre påvirkning og konsekvens, fremfor at individets handlinger er basert på egne ønsker. (Deci og Vansteenkiste, 2004). Ulike typer belønning betraktes som en drivkraft som opprettholder atferd og som motiverer oss videre, men det er ikke alltid det er selve belønningen eller straffen som er drivkraften. Det som skiller menneskers handlinger som er basert på belønning og straff som drivkraft fra de som er indre motivert, er om handlingen er avhengig av kontroll, eller om den er regulert av individet selv. Ser motivet til handlingen ut til å være styrt av ytre forhold, betegnes det som ytre motivasjon. Det vil da si at det er ytre ”krefter” som har direkte innvirkning og påvirker handlingen. (Lillemyr, 2007). Et arbeidsmiljø karakterisert som basert på kontroll fremfor informasjon, har vist seg å redusere arbeidstakernes indre motivasjon. (Harackiewicz og Sansone, 2000).

Ytre motivert atferd har en ytre plassert og observerbar årsakslokalisering ved at individet utfører handlingen for å motta en ytre belønning, eller for å gi etter for et press som kommer utenifra. Med en ytre belønning eller press/tvang vil individet være påvirket, og på den måten vil meningen med aktiviteten bli et verktøy eller middel til fordel for andre, fremfor til individet selv. Handlingene er dermed mer eller mindre styrt av ytre påvirkning. Atferden er ikke basert på noe individet selv har interesse av eller velger selv, men i stedet styrt av et ønske om å oppnå en ytre belønning eller for å oppfylle eller gi etter for et ytre press eller tvang. (Deci og Ryan, 1985).

Ved å foreta en sammenlikning av indre- og ytre motivasjon, viser det seg at indre motivasjon kan føre til læring og personlighetsutvikling. Enkelte mener dog at dette også kan oppnås gjennom selvregulert ytre motivasjon, som går ut på at mennesket selv har kontrollen og regulerer det vi selv ønsker på bakgrunn av holdninger og verdier. (Lillemyr, 2007). Den avgjørende forskjellen på indre og ytre motivasjon er årsakene til handling, og hvorvidt årsaken til handlinger lokaliseres i eller utenfor oss selv. Indre årsakslokalisering er ut i fra personlige interesser, i mens ytre årsakslokalisering er basert på noe eller noen utenfor som påvirker individet. (Woolfolk, 2007). Indre motivert atferd har en indre plassert og observerbar årsakslokalisering ved at individet utfører en handling for å oppnå en ”belønning”

ut i fra egne interesser eller for å mestre noe i seg selv. Dette påvirker igjen resultatene av individets handlinger, og individet påvirker sine evner for å kunne lykkes. (Deci og Ryan, 1985).

Atferd basert på kontroll er regulert av ytre påvirkning fra omgivelsene eller oppstår innenifra hos individet. Denne atferden reguleres ikke ut i fra egne valg, men er kontrollert ut i fra bestemte betingelser som belønning eller posisjoner. Akkurat som atferd basert på autonomi er dette også en målrettet handling, men er framskyndet av kontroll og basert på krav eller etterspørsel, fremfor egne valg og personlige mål. Handlingen eller atferden utføres av individet ved at individet ikke kan velge det bort. Handlinger eller atferd som er bestemt ut i fra krav eller kontroll ansees ikke som integrert i individet. Ytre motiverte handlinger eller atferd vil enten utføres i samsvar med de kravene som stilles, eller føre til opprør hos individet. I situasjoner hvor individets handlinger samsvarer med kravene som stilles vil det være en tilbøyelighet for motstand, da det ikke er individet selv som ønsker det. Handlinger eller atferd basert på ytre kontroll eller krav fører til høyere press og økt spenning, og samtidig begrenser individets kreativitet og fleksibilitet. Dette oppstår når eksterne eller ytre krefter utenifra påvirker individets evne til å lykkes. (Deci og Ryan, 1985).

2.1.6 Amotivasjon

Både motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll er begge tilsiktede, og begge står i kontrast til amotivasjon, som omhandler mangel på mål, intensjoner og motivasjon. Amotivasjon medfører at individet ikke har en intensjon eller en hensikt for å utføre en handling, i mens motivasjon involverer handling som dannes av en intensjon. SDT skiller mellom amotivasjon som er mangel på motivasjon, og motivasjon. (Deci og Gagne, 2005).

Negativ feedback svekker forståelsen av egen kompetanse, og undergraver både indre og ytre motivasjon, samt fører til amotivasjon. Mennesker har behov for å føle autonomi og oppleve at de er kompetente. Sosiale situasjoner som bidrar til en følelse av autonomi og kompetanse øker den indre motivasjonen. Faktorer som reduserer disse følelsene undergraver indre motivasjon, som igjen fører til en følelse av kontroll basert på tilfeldigheter eller amotivasjon. (Deci og Gagne, 2005).

2.2 Self-Determination Theory (SDT)

Grunnleggende psykologiske behov

Self-Determination Theory (SDT) er en makroteori for motivasjon, personlighet og optimal funksjon. (Deci og Vansteenkiste, 2004). SDT ser på mennesket som aktive organismer som selvstendig tar valg og avgjørelser. Teorien er opptatt av at mennesket skal være en del av en helhet, som gjør seg erfaringer på bakgrunn av fenomener. SDT omhandler en organismisk tilnærming som kjennetegnes ved at menneskets handlinger har en intensjon som startes og reguleres av autonomi, og kontrolleres av indre krefter hos det enkelte individ. (Deci og Ryan, 1987). SDT støtter ikke opp om et behavioristisk syn hvor mennesket blir sett på som en passiv mekanisme eller maskin som drives og kontrolleres av ytre krefter. Mennesket interagerer med samfunnet ved å påvirke og endre, men også ved å velge å tilpasse seg etter samfunnet. (Deci, 1975). SDT bygger på antakelsen om at mennesker er aktive individer, som ønsker å utvikle seg, engasjere seg, ta inn over seg ny kunnskap og ferdigheter, og integrere disse i en sammenhengende psykologisk struktur. (Schunk og Zimmerman, 2008).

SDT definerer grunnleggende psykologiske behov som universelle nødvendigheter, som fungerer som nødvendig næring for menneskets optimale utvikling og integritet. (Deci og Gagne, 2005). Mennesker har et ønske om å søke psykologisk vekst og integrering, og er utrustet med en medfødt evne til å strekke seg etter, øke og utvikle sine interesser. Mennesker oppsøker utfordringer naturlig ved å utforske nye perspektiver og ved å aktivt internalisere og omskape dette i kulturell praksis. Integreringen som oppstår gjennom erfaring, og opplevelser sørger for en sammenhengende følelse mellom helhet, livskraft og integritet. Tendensen mot å søke integrering er en prosess basert på autonomi som opprettholder indre organisering og en helhetlig selvregulering. (Deci og Ryan, 2002).

SDT baseres på tre grunnleggende psykologiske behov; Behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Dette danner grunnlaget for å kunne kategorisere miljøet et individ lever i. Dette gjelder uavhengig av om miljøet er støttende eller undergravende, og sees på som vitalt for individets funksjon og rolle. Ut i fra SDT sin definisjon er grunnleggende behov universelle ved at de representerer noe som er medfødt, fremfor noe som individet har tilegnet seg. De grunnleggende psykologiske behovene gjelder i alle kulturer og i alle faser av et menneskets liv, til tross for utvikling i samfunnet. De hevder også at mennesket søker etter de grunnleggende psykologiske behovene i anledninger der det er muligheter, og styrer sitt liv i

retning situasjoner for å oppsøke og skaffe seg dette. (Deci og Ryan, 2002). Atferd basert på autonomi reguleres av individets egne valg, som er basert på bevissthet for ens egne organismiske behov og integrerte mål. (Deci og Ryan, 1985).

2.2.1 Behovet for autonomi

Benson (2011) hevder at autonomi kan defineres som en kapasitet individet har for å ta kontroll over sin egen læringsprosess. Det er en egenskap hos lærende individer, og det kan ikke læres bort fra et individ til et annet. Autonomi kan derfor defineres som selvbestemmelse. (Deci og Ryan, 2002). Autonomi involverer menneskets muligheter til å ta egne valg, og å regulere seg mot selvvalgte mål. (Deci og Gagne, 2005; Deci og Ryan, 1985). Autonomi beskrives som årsaken til egen atferd, og omhandler handlinger ut i fra interesser eller integrerte verdier. (Deci og Ryan, 2002). Autonomi omhandler individets tilskrivelse av årsaken bak atferd eller handling, med en følelse av at handlingene springer ut av en selv og er ens egne. Individet bestemmer selv over sine handlinger, ved at det er mange ulike valgmuligheter for atferd. (Deci og Ryan, 1987). Autonomi blir ofte forvekslet med selvstendighet, som ikke støtter seg til eller blir påvirket av ytre påvirkning og innflytelse. SDT derimot ser på det som en nødvendig sammenheng mellom autonomi og selvstendighet. Individet kan allikevel stole på andres veiledning, og meninger, dersom handlingen oppleves som en autonom handling basert på egne valg. (Deci og Ryan, 2002).

Indre motivasjon springer ut fra autonomi. Når et individ utfører en handling de opplever som interessant, utfører de denne oppgaven på bakgrunn av et bevisst valg eller beslutning de selv har tatt. (Deci og Gagne, 2005). Det oppstår en del implikasjoner rundt begrepet valgmulighet, da et individ ikke bare forholder seg til valg basert på egne ønsker, men også valg som er bestemt for individet. En handling utføres på bakgrunn av forestillingen om at en forsterkning kan inntreffe. (Deci og Ryan, 1985). Jo mer autonom eller selvbestemt en handling er, jo mer er den tilegnet av individet som en helhet og oppleves som en handling individet selv er ansvarlig for. Dette letter individets muligheter til å oppleve autonomi i forhold til ulike aktiviteter. (Deci og Ryan, 1987).

2.2.2 Behovet for kompetanse

Kompetanse er et samlet resultat av individets interaksjon i et sosialt miljø i forhold til egen utforskning, læring og innstilling. Mennesker har en iboende tilfredsstillelse i å utforske og

utvide egen kapasitet. Motivasjonen bak aktiviteten anses som viktig, da det har en effekt på motivasjon og samtidig påvirker individets følelse av mestring. (Deci, 1975).

Mennesket ønsker å føle seg effektiv i interaksjon med andre individer og i sosiale miljøer, og oppsøker mulighetene til å praktisere og uttrykke sine kapasiteter. Behovet for kompetanse leder individet mot utfordringer som oppleves som optimale for deres egen kapasitet.

Individet tilegner seg kompetanse gjennom interaksjon med stimuli som ansees som utfordrende. (Deci, 1975 ref. i Deci og Ryan, 1985). På denne måten får individet benyttet seg av sin optimale kompetanse og ferdigheter. (Deci, 1975). Samtidig forsøker individet iherdig å opprettholde evnene og ferdighetene de har opparbeidet seg gjennom aktiviteter.

Kompetanse anses ikke som en oppnådd ferdighet eller evne, men som en følelse av tillit til seg selv gjennom egne handlinger. (Deci og Ryan, 2002).

2.2.3 Behovet for sosial tilhørighet

Dette behovet omhandler følelsen av å ha sosial tilhørighet til andre individer og til sitt eget miljø. Dette behovet omhandler også individets opplevelse av å være koblet til andre, til å bli tatt vare på og til å kunne ta vare på andre individer rundt seg. Sosial tilhørighet omhandler å slutte seg til og bli integrert og akseptert av andre. Behovet for å være i en relasjon til andre individer, er viktig for å kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en tilhørende gruppe eller samfunn. Et sosialt miljø som støtter og tillater at individet opplever tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene er antatt å kunne støtte en hensiktsmessig menneskelig funksjon. Et sosialt miljø som er til hinder for eller i konflikt med de tre grunnleggende behovene, anses som undergravende og lite hensiktsmessig. (Deci og Ryan, 2002).

2.3 Grunnleggende elementer i Self-Determination Theory

De fire miniteoriene

Self-Determination Theory består av fire miniteorier som hver står for spesifikke fenomener. Sammen utgjør disse miniteoriene Self-Determination Theory og når disse koordineres, dekker de alle typer av menneskelig atferd på alle områder. (Deci og Ryan, 2002). Disse

teoriene identifiserer den underliggende kilden til individets autonomi og selvregulering, og forklarer hvordan sosial påvirkning enten støtter eller undergraver individets kapasitet til autonomi og selvregulering. (Schunk og Zimmerman, 2008).

Cognitive Evaluation Theory (CET)

Cognitive Evaluation Theory anses som en underteori av Self-Determination Theory. Teorien forklarer ulike faktorer som oppstår i sosiale kontekster og variasjoner innenfor indre motivasjon. Belønning, kommunikasjon eller feedback kan øke den indre motivasjonen og individet kan oppleve en tilfredsstillelse av egen kompetanse gjennom handlingene som utføres. (Ryan og Deci, 2000). Et individ benytter seg av både indre og ytre kilder, og velger på bakgrunn av disse hvordan de vil fremstå i forhold til forventninger til egne mål og tilfredsstillelse av organismiske behov. Uavhengig om atferden er styrt av indre eller ytre påvirkning, velges atferden på bakgrunn av individets egne behov og integrerte mål. (Deci og Ryan, 1985). Det sosiale miljøet har effekt på den indre motivasjonen. Positiv feedback og omdømme kan øke indre motivasjon, i mens ytre faktorer som formidler inkompetanse eller press og kontroll av menneskers atferd, ser ut til å undergrave indre motivasjon. (Schunk og Zimmerman, 2008).

Opplevelsen av autonomi og kompetanse er viktig for den indre motivasjonen. Optimale og utfordrende aktiviteter eller oppgaver skaper en høy grad av indre motivasjon. Positive tilbakemeldinger letter indre motivasjon og fremmer en følelse av kompetanse ved at individet føler ansvarlighet for sin gode prestasjon. (Deci og Gagne, 2005). Individets opplevelse av egen kompetanse vil ikke øke den indre motivasjonen dersom individet ikke opplever en følelse av autonomi. For at individets indre motivasjon skal øke, forutsetter det at individet både erfarer en opplevelse av kompetanse og autonomi. (Ryan og Deci, 2000).

Organismic Integration Theory (OIT)

Undersøker fenomenet internalisering og integrering. Internalisering er en prosess der et individ omdanner en ekstern, ytre regulering eller verdi til en intern tilegnelse. Integrering er et forsøk på en internalisert regulering, hvor mennesket integrerer, tar inn over seg og settes i sammenheng med egen følelse av seg selv. Disse to representerer årsak til atferd fra det ytre til det indre, som for eksempel grunnleggende psykologiske behov, indre motivasjon, verdier og regulering som oppstår over tid. Et individ bør ikke bli kontrollert til å utføre en handling,

men bli gitt ”næring” til å internalisere et personlig verdigrunnlag for handlingen. Et individ må uansett forholde seg til ytre motivasjon ikke fordi oppgavene er interessante eller morsomme, men fordi de fungerer som instrumenter for individets verdier og selvvalgte mål. Når disse har blitt internalisert blir handlingen autonom fordi den er selvtilegnet. (Schunk og Zimmerman, 2008).

Causality Orientations Theory (COT)

Denne tilnærmingen fokuserer på at hvert enkelt individ har en tendens til å orientere seg mot ulike mål. Dersom et individ regulerer sine handlinger på bakgrunn av egne ønsker og interesser, er individet orientert mot autonomi. Et individ som derimot har en tendens til å søke kontroll og bestemmelser, og i tillegg er usikker på hvordan de selv skal handle, anses som orientert mot kontroll. Den siste omhandler en upersonlig orientering, ved at individet har en tendens til å handle uten hensikt. Innenfor disse tre retningene kan individet vise tendenser til indre motivasjon, ytre motivasjon eller amotivasjon. (Deci og Ryan, 2000).

Basic Needs Theory (BNT)

Et sentralt aspekt innenfor SDT er antakelsen om at mennesker innehar tre iboende og medfødte grunnleggende psykologiske behov; behovet for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Disse behovene ansees som universelle nødvendigheter. (Deci og Vansteenkiste, 2004). Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet anses som grunnleggende behov som må være dekket for at selvregulering kan finne sted. Teorien undersøker om tilfredsstillelse av disse behovene letter læring, utvikling og trivsel, og sees i sammenheng med indre motivasjon, autonom selvregulering, og trivsel på tvers av kulturer. (Schunk og Zimmerman, 2008). Teorien omfatter menneskets muligheter til kunne forvente en hendelse på forhånd, sikre optimal utvikling og mulighetene for psykologisk trivsel og helse. Behovene er ikke innlært, men anses som iboende og medfødt hos mennesket. De antas videre som oppstått uavhengig av kultur og tidsrom. (Deci og Vansteenkiste, 2004). Denne teorien omfatter også indre motivasjon versus ytre motivasjon. Indre motivasjon omtales her som en direkte tilfredsstiller av grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og inkluderer mål for personlig utvikling, forhold og tilhørighet til et sosialt fellesskap. (Schunk og Zimmerman, 2008). Ved å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behov legges det til rette for at individet kan nå sine indre og personlige mål, noe som resulterer i en følelse av

trivsel og optimal utvikling. (Deci og Vansteenkiste, 2004). Ytre motivasjon defineres her som et behov for tilfredsstillende som ikke er medfødt, og representerer forsøk på å nå tilfeldige mål og oppnåelse av noe. Dette inkluderer materialistisk velstand, å være populær eller berømt eller å søke et attraktivt image. (Schunk og Zimmerman, 2008).

2.4 Motivasjon i arbeidslivet

Forskning utført av Kuvaas (2009) viser at høyt indre motiverte ansatte har høyere arbeidsprestasjoner, enn de som er ytre motivert. Det er tre grunnleggende psykologiske behov som må ligge til grunn for å oppnå indre motivasjon; Behovet for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. De henviser til tre metodiske prinsipper som er viktige for ledelsen å befatte seg med; Støtte selvstendighet, klargjøre mål og forventninger, og vise at den ansatte er viktig i organisasjonen. (Lillemyr, 2007).

2.4.1 SDT i organisasjoner

De aller fleste voksne mennesker organiserer sitt liv i forhold til ulike former for arbeid. Arbeidet er med på å strukturere hverdagen, samtidig som det kan virke begrensende og styrende inn på den enkeltes levestandard, samt påvirker deres omgang med venner og bekjente. Arbeidet påvirker ikke kun menneskers atferd og handlinger, men spiller også en stor rolle i forhold til individets følelser om seg selv. Arbeid kan skape stress, men også sørge for tilfredsstillende, samtidig som det påvirker anerkjennelse og respekt for seg selv og sine ferdigheter, som igjen har innvirkning på individets helse. Mennesker definerer og forklarer seg selv på bakgrunn av sin jobb. Betydningen av begrepet arbeid refereres til noe man er pålagt å gjøre, og samtidig brukes begrepet til å beskrive vanskelige eller stressende oppgaver. I dagens samfunn og arbeidskultur er motivasjon et viktig begrep. Organisasjoner er avhengige av medlemmer som er motiverte for å prestere godt, for bedriftens suksess og overlevelse. Ledere i organisasjoner er i dag svært opptatt av å fremme effektivitet, fremfor arbeidstakernes motivasjon til arbeidet. Arbeidstakere som forplikter seg til arbeidet, engasjerer seg, involverer seg, viser ansvarlighet og er selvstyrte er et mål for mange ledere. (Deci og Ryan, 1985).

2.4.2 Deltakende ledelse basert på SDT

Deltakende ledelse fokuserer på en indre, fremfor ytre tilnærming til motivasjon hos sine ansatte. Tanken er at mennesket har iboende indre motivasjon og evner til å handle effektivt og kreativt i sitt miljø, og på den måten vil det å prestere effektivt oppleves som en belønning. På denne måten kan de ansatte oppleve engasjement og et ønske om å utføre arbeidet på en god måte. (Deci, 1975). Deltakende ledelse støtter den enkelte arbeidstakers autonomi, samtidig som den tillater deltakelse. Den ivaretar struktur og mål, og er ikke opptatt av å foreta vurderinger av den enkeltes prestasjoner, men tillater heller ikke at de ansatte deltar i alle avgjørelser. Deltakende ledelse som blir tilstrekkelig implementert, inneholder de samme elementene som anses som viktige for å opprettholde indre motivasjon. Disse lederne oppmuntrer og fremmer sine ansatte til å sette seg utfordrende mål, og gir dem frihet fra reguleringer og restriksjoner for å at de skal kunne overveie og finne ut hvordan de skal kunne nå sine mål. Lederen vil deretter oppmuntre og motivere sine ansatte til å være aktive i deres egen prosess og vurdering av egen prestasjon. Underveis vil lederen legge til rette for og gi konstruktiv feedback i forhold til den enkeltes prestasjon og kompetanse. All strukturering på arbeidsplassen som også inkluderer grensesetting, skal for de ansatte oppleves som informerende, fremfor kontrollerende. Lederen bør også arbeide med å skape et miljø basert på mellommenneskelighet, som fremmer informasjon, fremfor kontroll. (Deci og Ryan, 1985).

En for autoritær og kontrollerende lederstil kan føre til at implementeringen på arbeidsplassen stopper opp, forsinkes eller ender i frustrasjon. Mennesker har behov for at lederen legger til rette for frihet og muligheter til å uttrykke seg. (Steiro og Torgersen, 2011). Steiro og Torgersen (2011) omtaler medvirkning som medinnflytelse. Hvor stor grad av medvirkning avhenger av om de ansatte er med på å utarbeide forslag til utvikling, beslutter eller iverksetter løsninger og opplever autonomi. Direkte medvirkning vil si at de ansatte er med på å påvirke sin egen arbeidssituasjon og i beslutninger som angår dem selv. (Berg, 1998 ref. i Steiro og Torgersen, 2011). I dagens samfunn er det behov for åpenhet for endringer, læring, effektiv kommunikasjon, kompetanseutvikling og kvalitet i arbeidet.

Kompetanseutvikling utvikles i organisasjoner som preges av kontinuerlige læringsprosesser, og de ansatte og deres kunnskap er viktig i omstillingsprosesser. De ansattes medvirkning ser ut til å være svært viktig for organisasjoner som lever av kompetanse- og kvalitetsutvikling.

Disse organisasjonene er avhengige av ansatte som er selvstendige og som aktivt er med på utviklingsprosesser og implementeringen av disse. (Steiro og Torgersen, 2011).

I situasjoner hvor det skal tas beslutninger eller ved forhold som omhandler strukturering, er den mellommenneskelige kommunikasjonen svært viktig. Et arbeidsmiljø basert på informasjon og støtte er nødvendig for å sikre at implementeringen foregår på en hensiktsmessig måte. (Deci og Ryan, 1985). Medvirkning omhandler delaktighet til beslutninger og engasjement i beslutninger. Der det ikke legges vekt på medvirkning, føler ikke de ansatte det samme eierskapet til beslutninger og endringer som skal gjennomføres. (Steiro og Torgersen, 2011).

2.4.3 Autonomistøttende kontra kontrollerende ledelse

SDT skiller mellom motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll. (Deci og Gagne, 2005). Ved belønning som for eksempel feedback, er det viktig at ledelsen verdsetter arbeidet som utføres av sine ansatte ved å formidle dette gjennom tilbakemelding. Dersom de ansatte opplever tilbakemeldingene som informative, vil det være med på å opprettholde eller øke den indre motivasjonen. (Deci og Ryan, 1985).

Forskning utført av Gagne og Deci, 2005; Ryan og Connell, 1989 viste at et kontrollerende arbeidsmiljø svekker arbeidstakernes opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. I stedet oppstår det en ytre og ubevisst regulering blant arbeidstakerne. Ytre regulerte arbeidstakere oppfatter arbeidsstedets regler som noe obligatorisk eller ilagt, og deres motivasjon baseres på å vedlikeholdes av ytre belønning som for eksempel ros, forfremmelse og økonomiske goder. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

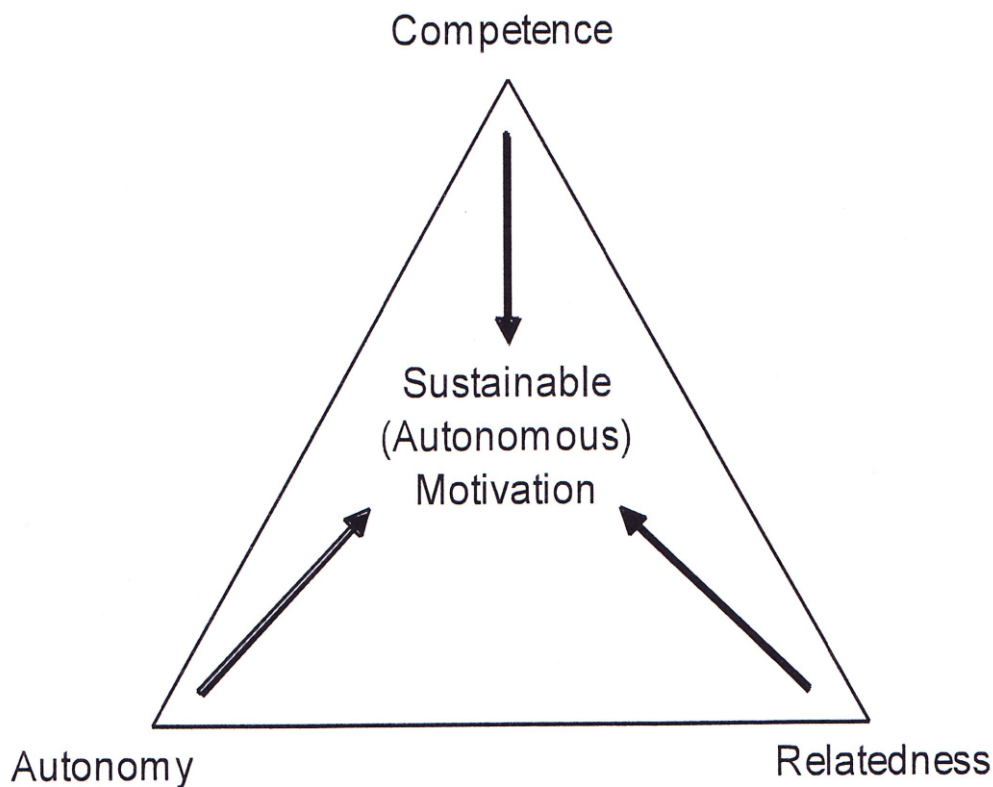
2.5 Tiltak for ledelsen basert på autonomistøtte

En ledelse som legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet fremmer arbeidstakernes helhetlige selvregulering. En helhetlig selvregulering oppstår når individet internaliserer og tar noe inn over seg, og på den måten aksepterer og tilegner arbeidsregler, prosedyrer og standarder som sitt eget. På den måten har reglene, prosedyrene og standardene blitt integrert i individet. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Indre motivasjon er en form for autonomi, hvor indre motiverte arbeidstakere har en lidenskap til arbeidet hvor de styres av tilfredsstillelse og egne interesser. En helhetlig selvregulering kan oppstå når arbeidstakeren støtter opp om og anerkjenner viktigheten av arbeidet, selv om de ikke finner arbeidet interessant. Indre motivasjon og en helhetlig selvregulering utfyller hverandre gjennom en forventning om å på forhånd håndtere oppgaver de møter på arbeidsplassen. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Disse tre grunnleggende psykologiske behovene er ikke enkle å implementere i organisasjoner, men det finnes allikevel seks anbefalinger som kan hjelpe til med å endre og dermed tilfredsstille de grunnleggende behovene på arbeidsplassen:

Grunnlaget for opprettholdelse av motivasjon



(Deci, Ryan og Stone, 2009, s. 27)

Hvordan legge til rette for varig motivasjon basert på autonomi:

1. Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i forhold til håndtering av ulike utfordringer og problemstillinger.

For å kunne bygge opp og tilrettelegge for motivasjon basert på autonomi er de ansatte avhengig av en støttende dialog med ledelsen, ved at ledelsen stiller åpne spørsmål som inviterer til utforskning av viktige problemstillinger. En effektiv bruk av åpne spørsmål kan være vanskelig for enkelte ledere og det kan være behov for øvelse. En støttende dialog omhandler ikke monologer fra ledelsen med fokus på konfrontasjoner, skyld og lederens oppfatning av seg selv som en ekspert. Selv om dette kan tenkes å være mer komfortabelt for ledelsen, ser det heller ut til å forhindre fremfor å øke mulighetene for støttende dialoger. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Ekke, åpne spørsmål inviterer til utforskning av de ansattes oppfatning av et problem. I motsetning vil et lukket spørsmål plassere lederen i ekspertrollen og føre til at de ansatte inntar en passiv posisjon hvor de etterkommer lederens ønsker. Åpne spørsmål åpner opp for grundige vurderinger uten at lederens foretrukne løsninger involveres. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

2. Aktiv lytting i form av å inkludere og anerkjenne de ansattes perspektiver.

Åpne spørsmål bør følges opp av aktiv lytting som inkluderer en klar uttrykt anerkjennelse av den ansattes oppfatning av et problem. Forskning utført av Deci, Connell og Ryan (1989) ved Xerox Corporation, viste at det å undervise i aktiv lytting var ett av de tre viktigste aspektene for å øke de ansattes motivasjon, i tillegg til å tilrettelegge for ikke-kontrollerende feedback og oppmuntre de ansatte til å ta initiativ. Etter at implementeringen var gjennomført, opplevde de ansatte mer autonomistøtte fra sine ledere og rapporterte om forbedrede holdninger. Ved å oppleve mer autonomistøtte fra sine nærmeste ledere, opplevde de ansatte også mer tillit fra den øverste ledelsen. Lytting basert på refleksjon anses som en kunst hvor man speiler seg i det følelsesmessig innholdet i kommunikasjonen. Å speile seg i en annens melding eller kommunikasjon går ut på å gjenfortelle et følelsesmessig innhold i en ny form, og sende dette tilbake til mottakeren. Dette er en av mange viktige metoder for aktiv lytting, og inneholder både en grundig oppmerksomhet og en personlig stil basert på empati. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

3. Tilby de ansatte ulike valg og klarhet i forhold til ansvarsfordeling og struktur.

Organisasjoner som er basert på SDT har individuelle valg og ansvar som innebygde elementer. Det tilbys en rekke ulike muligheter for å løse og beskrive et problem, som følges opp av en dialog basert på åpne spørsmål og aktiv lytting. Gagne, Koestner og Zuckerman (2000) utførte en studie i et stort telekommunikasjonsselskap. Lederne i selskapet engasjerte sine ansatte i dialoger om hvordan de skulle omstrukturere og implementere organisasjonen for å etterkomme et nytt lovverk. Ansatte som opplevde økt autonomistøtte fra sine ledere underveis i omstruktureringen, aksepterte de nødvendige forandringene i organisasjonen og var mer villige under selve implementeringen. Å klargjøre ansvar og mulighetene for de ansatte til kunne bidra er også sentralt innenfor SDT. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

4. Legge til rette for positiv feedback basert på ærlige tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, uten å virke dømmende.

Ros kan virke demotiverende og kontrollerende, men kan også motivere ved å støtte opp om de ansattes kompetanse og autonomi. Effektiv ros er ekte og spesifikk, og anerkjenner mulighetene for de ansatte til selv å kunne bidra. (Deci, Ryan og Stone, 2009). Ros som anerkjenner et ønske om noe eller en forespørsel om endring kan oppleves som kontrollerende. Ros som anerkjenner engasjement, håndtering av en forventet oppgave og det å ta initiativ hos de ansatte, støtter arbeidstakernes kompetanse og autonomi.

Lederens oppgaver er ikke bestandig å rose det som er bra, men også å ha evne til å gi tilbakemeldinger til sine ansatte om forhold på arbeidsplassen som kan forbedres. Slike tilbakemeldinger fra lederen fungerer best om de kommuniseres åpent og ærlig som de er, uten kritikk eller dømming, med en åpenhet og interesse i å lytte til de ansattes perspektiver. Hvis disse tilbakemeldingene samtidig blir gitt av leder med en bakenforliggende tanke om å endre eller forbedre de ansattes arbeidsprestasjoner, kan det imidlertid være med på å skape demotivasjon blant de ansatte. Dette kan videre også redusere de ansattes vilje til å ta til seg tilbakemeldingen og internalisere den, samtidig som det gjør det vanskelig å kunne vurdere på hvilken måte de skal gjøre de nødvendige forbedringene på en kreativ måte. Som en motsetning vil en tilbakemelding fra leder som gis samtidig med åpne spørsmål og aktiv lytting invitere de ansatte til å undersøke hvilke løsninger som finnes på problemene, og tillater de ansatte å lære av sine mindre suksessfulle handlinger. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

5. Minimere bruken av kontroll i form av belønning og sammenlikning av de ansatte.

Mange ledere i ulike organisasjoner hevder at penger er det eneste virkemiddelet for å belønne sine ansatte. Forskning utført av McGregor, 2006 ref. i Deci, Ryan og Stone (2009) viser imidlertid at bruk av skjemaer basert på konkurranse mellom de ansatte og deres prestasjoner på arbeidsplassen, fører til at motivasjonen blant de som taper går ned. Det samme skjer også med kvaliteten på motivasjonen blant ”vinnerne”. SDT innehar en alternativ tilnærming til dette. SDT sin tilnærming går ut på å sikre rettferdige goder og lønnsbetingelser, men frem for alt forsøke å redusere bruk av penger som en motiverende

faktor. Ansatte i SDT organisasjoner blir fremhevet og får kompensasjon basert på rettferdighet, og blir oppsagt og hjulpet frem som i andre organisasjoner. SDT verdsetter ikke kompensasjoner eller goder fordi det er av begrenset betydning for skape motivasjon, da det ikke fremmer motivasjon basert på autonomi. Ledere og arbeidstakere som arbeider i en organisasjon som vektlegger SDT's tilnærming til motivasjon er mer opptatt av produktiviteten i organisasjonen, trivsel, og er mindre fokuserte på ytre belønning. Ytre belønning basert på økonomiske betingelser øker fokuset på godene og skaper skiller mellom de ansatte. De ansattes motivasjon kjennetegnes ved at den er lav i forhold til produktivitet, de opplever mindre glede og denne atferden blant de ansatte anses som uheldig. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

6. Utvikle talent og dele erfaringer for å øke kompetanse og selvbestemmelse.

Ansatte som gis muligheter til å utdanne seg eller videreutvikle sin kompetanse verdsetter disse mulighetene på ulikt vis. De kan føle en trang til oppnåelse av ytre belønning som kan være forbedrede lønnsbetingelser, muligheter for å øke autonomi, til å tilegne seg nye ferdigheter og kompetanse, og muligheter for samarbeid med andre ansatte. De ulike ønskene fører til ulike utfall og får ulike konsekvenser for de ansattes prestasjoner. Når ledere gir sine ansatte muligheter for utdanning eller videreutvikling av kompetanse blir dette ansett som en ytre belønning og de ansatte føler seg kontrollerte. Dette øker graden av kontroll, og reduserer mulighetene for motivasjon basert på autonomi. Ledelsen kan derfor ikke forvente forbedret engasjement og prestasjon hos sine ansatte som et resultat, når utdanning brukes som en mulighet for en belønning de ansatte må konkurrere om. Et godt utbytte av utdanning, økt kompetanse og økt motivasjon avhenger av hvorfor de ansatte har et ønske om dette og hvordan disse godene blir tilbydd. Å tilby utdanning eller videreutvikling av de ansattes kompetanse som en mulighet for personlig utvikling, kan ha positiv effekt på motivasjon. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

3 METODE

Dette kapitlet starter med en beskrivelse av hva metode er (3.1.1), hensikten bak studien og hvordan min studie skal se ut (3.1.2), hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode (3.2) og en kort beskrivelse av valgte vitenskapsteoretiske perspektiv (3.2.1), og en presentasjon av forskningsspørsmål og forskningsdesign (3.2.2). Videre følger en beskrivelse av forskningsdesignet (3.3), med en begrunnelse om hvorfor case-studie har blitt valgt (3.3.1) og en begrunnelse av hvorfor intervju (3.3.2). Deretter kommer en beskrivelse av hva jeg forsker på og hva det er jeg vil ha tak i (3.3.3), hva intervjuene vil gi av informasjon, hva slags type data (3.3.4), hva slags type intervju (3.3.5), en beskrivelse av semistrukturell intervjuform (3.3.6), beskrivelse av et pilotintervju og hva jeg fikk ut av dette (3.3.7), og en beskrivelse av intervjuguiden og hvordan denne ble utviklet (3.3.8).

Videre følger et kapittel med en beskrivelse av hvordan jeg fikk tilgang til forskningsfeltet (3.4), utvalg og kriterier for rekruttering (3.4.1), hvordan jeg gikk frem (3.4.2), bakgrunn for valg av forskningsfelt (3.4.3). Deretter følger en ny overskrift med en beskrivelse av datainnsamlingen (3.5), gjennomføringen (3.5.1), intervjusituasjonene (3.5.2), refleksjon rundt prosessen (3.5.3) og refleksjon i etterkant av intervjuene (3.5.4).

Analysedelen deles inn i analyse og bearbeiding av data (3.6), transkribering av intervjuene (3.6.1), analyse av datamaterialet (3.6.2), tematisk analyse (3.6.3), problemstilling og intervjuguide (3.6.4), analysekategorier (3.6.5), operasjonalisering- fra teori til empiri (3.6.6), reliabilitet (3.6.7), og validitet (3.6.8). Deretter deles oppgaven inn i en ny overskrift kalt forskningsetiske utfordringer (3.7), forskerrolle (3.8), min førforståelse (3.8.1), og til slutt aktiv i felten (3.8.2).

3.1 Metode og design

Metode kan oversettes om "veien til målet". Det er viktig at både innholdet og metoden i studien er fastlagt og gjennomtenkt. (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er videre av betydning å gjøre rede for de metodiske tilnærmingene som har blitt gjort, for å synliggjøre hva som ligger til grunn for resultatene i et forskningsprosjekt. Thagaard (2009) hevder at dette er viktig for studiens legitimitet ved at leseren kan bedømme resultatenes troverdighet og overførbarhet. I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode. I

denne delen av forskningsprosjektet vil jeg redegjøre for hvorfor jeg har valgt å benytte denne tilnærmingen.

Det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for dette forskningsprosjektet er Self-Determination Theory (SDT). SDT er en teori for motivasjon, personlighet og optimal funksjon. (Deci og Vansteenkiste, 2004). Denne teorien beskriver tre grunnleggende psykologiske behov som anses som nødvendige for menneskets optimale utvikling og integritet. (Deci og Gagne, 2005). De tre psykologiske behovene er autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, og anses som viktig for alle mennesker. SDT regner mennesket som en del av en helhet, hvor mennesket gjør seg erfaringer på bakgrunn av fenomener. Menneskets handlinger har en intensjon som startes og reguleres av autonomi, og kontrolleres av indre krefter hos det enkelte individ. (Deci og Ryan, 1987). Et grunnleggende psykologisk behov tilfredsstiller og øker menneskers psykologiske tilstand og forhindrer at psykologisk vekst undergraves. SDT fokuserer på om individet har evner til å tilfredsstille sine psykologiske behov i et sosialt miljø. (Deci og Gagne, 2005).

I dette forskningsprosjektet studeres de ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet og hvordan dette får innvirkning på motivasjon og på arbeidsoppgavene de utfører. I tillegg er jeg interessert i å avdekke de ansattes opplevelse av hvordan ledelsen legger til rette for at de skal kunne være motiverte på jobb, og hvordan de opplever at ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet.

3.1.1 Hensikten med dette forskningsprosjektet

Hensikten med dette forskningsarbeidet er ikke å fokusere på hva ledelsen gjør galt i forhold til de ansattes opplevelse av sin motivasjon, men heller hvordan de ansatte opplever at ledelsen ivaretar deres motivasjon, autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet.

Primærhensikten har vært å ta del i informantenes subjektive opplevelser og erfaringer, ikke å generalisere eller årsaksforklare data. Det er allerede foretatt mye forskning innenfor Self-Determination Theory. Mange av disse forskningsprosjektene har benyttet kvantitativ metode som verktøy for å undersøke årsakssammenhenger mellom et eller flere aspekter ved teorien. Generelt kan man si at kvantitativ og kvalitativ er to ulike metodiske tilnærminger til fenomener som studeres. En forskjell mellom kvantitativ og kvalitativ metode er hvor sentral forskeren er i prosessen. Ved bruk av kvalitativ metode er forskeren involvert i mye større grad enn ved bruk av kvantitativ metode. (Lund, Kleven, Kvernbekk og Christophersen,

2002). Lund et al. (2002) hevder at disse to metodene kan skilles ved å kalle det kvalitative for det subjektive og det kvantitative for det relative. Kvantitativ metode baseres på å årsaksforklare og finne sammenhenger mellom fenomener. Slutningene trekkes på bakgrunn av et stort antall informanter. Kvalitativ metode derimot fokuserer på å få frem opplevelser, meninger, holdninger og verdier som ikke kan sees på utsiden. Her er ikke hensikten å årsaksforklare, men heller få frem subjektive opplevelser og tolke menneskers atferd eller utsagn. Kvalitative tilnærminger har som målsetning å få en forståelse av sosiale fenomener (Thagard, 2009). Hensikten med denne oppgaven er å få et til å få et innblikk i de ansattes liv. Jeg ønsker også å undersøke de ansattes opplevelser i forhold til hvordan ledelsen påvirker deres motivasjon. Ved å sette de ansattes opplevelser i sentrum ønsker jeg å belyse forskningsfeltet fra et annet perspektiv, og få andre og mer utdypende svar om fenomenet motivasjon.

3.1.2 Hvordan skal min studie se ut?

Studien er en case studie, da alle informantene kommer fra den samme organisasjonen. Mitt forskningsarbeid har blitt utført gjennom intervju av 7 informanter ved en skole i Akershus fylke. Jeg har også gjennomført et pilotintervju med en bekjent i forkant før selve intervjuprosessen startet. Jeg har vært interessert i å få vite om forhold som ikke kan sees på utsiden. Jeg hadde et ønske i forkant om å holde et individuelt fokus, og var opptatt av å få vite mer om hva som rørte seg på innsiden hos de ansatte i forhold til opplevelsen av indre motivasjon, autonomi, sosial tilhørighet og kompetanse. Gjennom intervjuet med hver enkelt informant ønsket jeg å få tak i deres opplevelser, meninger, forventninger, verdier og holdninger til dette.

3.2 Begrunnelse for valg av kvalitativ metode

3.2.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Kvale og Brinkmann (2009) definerer vitenskap som systematisk produksjon av ny kunnskap. Eksisterende kunnskap må presenteres for å gjøre et skille mellom den ”nye” kunnskapen og den som eksisterer fra før. Kvalitative tilnærminger gir muligheter til å undersøke sosiale

fenomener. (Thagaard, 2009). Å studere de sosiale fenomenene innenfor motivasjon har vært mitt hovedanliggende i dette forskningsprosjektet. Jeg har valgt kvalitativ metode da hensikten med denne oppgaven har vært å studere et personlig og subjektivt tema, som har en sentral plass i menneskers liv og virke- på de aller fleste arenaer i livet. Thagaard (2009) hevder at kvalitative studier er godt egnet til å studere personlige og sensitive temaer, som kan berøre private forhold i den enkeltes liv. Er det viktig med et tillitsforhold mellom forsker og informant kan kvalitativ metode være særlig velegnet. Jeg har vært opptatt av å undersøke variasjoner, ulikheter og kompleksiteten hos hver og en informant. (Widerberg, 2011).

Mitt mål har derfor ikke vært å kvantifisere eller årsaksforklare de fenomenene jeg har studert. Jeg har heller ønsket å gå i dybden av hver og en informants personlige meninger, opplevelser, holdninger og verdier. Hensikten har vært å ha et individuelt fokus på den enkelte informant, ved skape et tillitsforhold og en god relasjon til den enkelte for utlevering av informasjon i intervjusituasjonen på en helt annen måte enn ved et mer upersonlig spørreskjema.

3.2.2 Forskningsspørsmål og forskningsdesign

Forskningsspørsmålet og forskningsdesignet henger sammen ved at det er en rød tråd som har dannet grunnlaget for dette forskningsprosjektet. Det er den enkeltes opplevelse av motivasjon, autonomi, sosial tilhørighet og kompetanse som er den røde tråden. I dette forskningsprosjektet kommer det også frem andre aspekter ved motivasjon, og jeg har valgt å ta dette med for å skape et helhetlig bilde av informantenes opplevelser og erfaringer, ikke kun forskningsspørsmålets og forskningsdesignets formål. Forskning innenfor SDT ser ofte ut til å holde fokus tett på teorien, og mange av studiene på feltet er test av hypoteser utledet fra SDT. Det er på bakgrunn av disse studiene fremkommet empiri som støtter opp om SDT's beskrivelser av fenomenene og deres sammenhenger. Det er imidlertid ikke alltid andre aspekter ved motivasjon hos mennesker har kommet så tydelig frem i disse studiene. Jeg har derfor valgt å drøfte andre aspekter ved motivasjon som kommer utenom teorien under kapitlene presentasjon av funn (se kap. 4) og drøfting av resultater (se kap. 5). I tillegg kommer den enkeltes opplevelser av hvordan ledelsen legger til rette for at de ansatte skal oppleve å være motivert i jobben sin. Forskningsspørsmålet og forskningsdesignet henger

sammen på den måten at for å svare på forskningsspørsmålet har forskningsdesignets utforming hatt en sentral rolle. Forskningsdesignet jeg har valgt mener jeg er best egnet for å svare på det forskningsspørsmålet ettersom, da hensikten er å få frem informantenes subjektive opplevelser og erfaringer rundt egen motivasjon og hvordan ledelsen legger til rette for dette. Valg av forskningsdesign har derfor vært av avgjørende betydning for resultatet av dette forskningsprosjektet.

3.3 Forskningsdesignet

Et forskningsdesign gir retningslinjer for et prosjekt. Det gir en beskrivelse av hva forskningsprosjektet skal fokusere på, hvem som er aktuelle informanter, hvor undersøkelsene skal foregå og hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres. (Thagaard, 2009). Dette forskningsprosjektet fokuserer på den enkelte informants opplevelse av sin egen motivasjon, autonomi, sosial tilhørighet og kompetanse på arbeidsplassen, samt hvordan de opplever at ledelsen ivaretar dette og legger til rette for at de ansatte skal være motiverte i sin jobb. Aktuelle informanter ble rekruttert ved hjelp av et tilgjengelighetsutvalg. Utvalget er derfor representert ved de informantene som stilte seg tilgjengelige for forskningsprosjektet. Informantene er både menn og kvinner, som er forholdsvis høyt utdannet, men med ulik utdanning og bakgrunn. Undersøkelsene har blitt gjennomført på informantenes arbeidsplass. Forskningsprosjektet har blitt gjennomført på den måten at jeg først tok kontakt med ledelsen på skolen, for å rekruttere informanter. Deretter kontaktet jeg informantene som ønsket å delta, og gjennomførte intervjuene enkeltvis i deres arbeidstid.

3.3.1 Begrunnelse for hvorfor case-studie har blitt valgt

Thagaard (2009) beskriver en case-studie som et undersøkelsesprosjekt som er skreddersydd til å studere mye informasjon om få enheter eller cases. Case-studie ble valgt da det har gitt mulighet til å fordype seg i noen få fenomener og personer. Jeg har valgt å se bort i fra etnografiske studier da hensikten ved dette forskningsprosjektet ikke har vært å se på hvordan mennesker samhandler med hverandre, eller hva som gjør at sosiale handlinger gjentas. I dette forskningsprosjektet kommer alle informantene fra den samme avdelingen på den samme arbeidsplassen. Å velge case-studier har derfor gjort det mulig med et individuelt fokus i

intervjusituasjonene og gode forutsetninger for dyptpløyende analyse av den enkelte informants opplevelser. Case-studier er særpreget ved at fokuset på analysen er rettet mot et eller flere case(s), som kan være grupper, organisasjoner eller personer. (Thagaard, 2009). Tidsperspektivet er også et viktig element her, da forskningsprosjektet er tiltenkt å vare ett år, og for å gjøre det mulig å gjennomføre på normert tid valgte jeg å konsentrere meg om få intervjupersoner.

3.3.2 Bakgrunn for valg av intervju

Da jeg skulle gå i gang med dette forskningsprosjektet visste jeg hva jeg ville undersøke, men ikke hvordan jeg skulle få informasjon om dette. Jeg gikk i gang med teoridelen først, og gjorde meg mange tanker underveis om hva jeg spesifikt ønsket å forske på. Til å begynne med var jeg opptatt av årsaksforklaringer, altså hvilke årsaker og sammenhenger som lå bak hva mennesker tenkte om sin egen motivasjon og ledelsens egenskaper for å legge til rette for dette. Samtidig var jeg opptatt av menneskers tanker, følelser og opplevelser rundt det samme fenomenet. Jeg vurderte to muligheter, observasjon eller intervju. Jeg fant fort ut at det ville bli svært vanskelig å observere andre menneskers motivasjon og hvilke tanker de gjorde seg rundt dette. Jeg var opptatt av å få innblikk i den enkeltes tanker om hvordan de opplevde sin motivasjon til jobben, og hvordan de opplevde at ledelsen la til rette for dette. For å få innblikk i deres tanker, opplevelser og erfaringer bestemte jeg meg for å gjennomføre intervjusamtaler.

SDT fokuserer på menneskets indre krefter og ressurser, og ser på de psykologiske behovene som universelle nødvendigheter, som fungerer som næring for menneskets optimale utvikling og integritet. (Deci og Gagne, 2005). Mennesker har et ønske om å søke psykologisk vekst og integrering, og er utrustet med en medfødt evne til å strekke seg etter, øke og utvikle sine evner. Mennesker oppsøker utfordringer naturlig ved å utforske nye perspektiver og aktivt internalisere og omskape dette i kulturell praksis. De tester ut sin kapasitet og aktualiserer sitt potensiale gjennom et ønske om å strekke seg etter og uttrykke sine talenter. (Deci og Ryan, 2002). Integreringen som oppstår gjennom erfaring, og opplevelser sørger for en sammenhengende følelse mellom livskraft og integritet. (Deci og Ryan, 2002). Deci og Ryan (2002) karakteriserer tendensen mot å søke integrering som en prosess basert på autonomi som opprettholder indre organisering og en helhetlig selvregulering. Med tanke på hva teorien vektlegger i forhold til hva som ligger til grunn for at motivasjon skal kunne oppstå og hvilke

psykologiske prosesser som styrer dette, har mitt ønske vært å få innblikk i hvordan dette arter seg. Min oppfatning var at jeg ville kunne få innblikk i de psykologiske prosessene som styrer motivasjonen, ved hjelp av samtaler med det enkelte mennesket om disse fenomenene. Valget av intervju som form ble valgt på bakgrunn av dette.

3.3.3 Hva forsker jeg på?

I dette forskningsprosjektet har fokuset vært rettet mot hva som skal til for at de ansatte opplever å være motiverte i sin jobb, og hvordan de opplever at ledelsen på arbeidsplassen legger til rette for dette. I tillegg kommer de tre aspektene inn autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Jeg har vært interessert i å finne ut av hvordan den enkelte opplever sin egen motivasjon og hva som skal til for at de skal være motiverte i jobben sin. Spesielt har jeg vært opptatt av å belyse hvordan den enkelte opplever og tenker rundt autonomi, om de opplever dette i jobben sin og hvordan mulighetene til å være autonome har innvirkning på deres motivasjon. I tillegg kommer sosial tilhørighet og kompetanse inn som to interessante aspekter ved motivasjon. I forhold til disse to har jeg vært interessert i å få ta del i de ansattes opplevelser av det sosiale livet på arbeidsplassen og hva de tenker om det sosiale miljøet i forhold til sin egen motivasjon. Sist kommer kompetanse, og her har jeg ønsket å få tak i hva de ansatte tenker rundt sin egen kompetanse, om det er muligheter for utvikling og hvilke opplevelser de har rundt sin egen kompetanse inn mot motivasjon, og hvordan de utfører sin jobb i forhold til dette.

3.3.4 Hva skal intervjuene gi av informasjon?

Thagaard (2009) hevder at samtaler gjennom intervju kan gi kunnskap om hvordan mennesker opplever og reflekterer over sin situasjon. Målet med intervjuene er å få informantene til å forteller om sine opplevelser rundt egen motivasjon og på hvilken måte de opplever at ledelsen legger til rette for at de skal være motiverte i sin jobb. I tillegg ønsker jeg å undersøke hvordan de ser på mulighetene til å være autonome, og hvordan de vurderer sin egen kompetanse. I tillegg til hvordan de selv opplever å kunne benytte seg av dette i jobben og synet på egen utvikling. Jeg ønsker også å få innblikk i deres opplevelser rundt det sosiale miljøet på arbeidsplassen og om dette har innvirkning på deres motivasjon og trivsel på

jobben. Målet med intervjusamtalene er å få informantene til å åpne seg opp og reflektere rundt egen motivasjon, egne behov og tanker som arbeidstaker.

3.3.5 Bakgrunn for valg av intervjuform

Jeg har valgt å benytte meg av et kvalitativt forskningsintervju med en semistrukturell intervjuform som forskningsmetode. Intervjuene har foregått enkeltvis med en og en informant og meg selv. Under intervjuene benyttet jeg meg av en semistrukturell intervjuguide, hvor jeg la vekt på en fleksibel gjennomføring og en fleksibel struktur. Jeg valgte å benytte meg av en semistrukturell intervjuguide for å ha et grunnlag å jobbe ut i fra, og for å kunne holde på den røde tråden i samtalene. Allerede da jeg konstruerte intervjuguiden hadde jeg valgt ut noen analysekategorier jeg ønsket å fordype meg i. Disse analysekategoriene ble derfor grunnlaget for den semistrukturelle intervjuguiden, og ble en veiviser under gjennomføringen av intervjusamtalene. Det å ha en semistrukturell intervjuguide øker mulighetene for en fleksibel intervjusamtale, men allikevel med en tydelig fremgangsmåte.

3.3.6 Semistrukturert intervjuform

Dette er en case-studie hvor jeg har valgt å benytte meg av et semistrukturert intervju, altså et halvstrukturert intervju da jeg ønsket at det skulle være en delvis strukturert og delvis flytende samtale mellom den enkelte informant og meg. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at en semistrukturell intervjuguide inneholder en oversikt over emner og forslag til spørsmål som kan stilles under intervjuet. I tillegg påpeker de at det vil variere om intervjueren følger intervjuguiden bindende slik den var tenkt, eller om intervjueren bruker skjønn og taktfullhet og dermed vurdere hvor mye intervjuguiden skal følges og heller følge opp intervjuerens svar og følge med i den retningen informanten går. Jeg forsøkte å holde meg til den siste, altså å bruke skjønn og gjorde vurderinger underveis og lot informanten få snakke fritt og uten for mye avsporinger fra min side, så langt det var mulig. Jeg som intervjuer styrte allikevel samtalen og intervjuguiden fungerte som en rettledning, slik at jeg skulle komme igjennom spørsmålene jeg ønsket å stille.

3.3.7 Pilotintervju, hva fikk jeg ut av det?

Widerberg (2011) hevder at intervjuing er et håndverk som en må trene seg opp i, og anbefaler å gjøre noen prøveintervjuer i forkant av intervjuprosessen. I forkant før den ordentlige intervjuprosessen startet, gjennomførte jeg et pilotintervju med en bekjent. Dette var en veldig nyttig opplevelse for meg, da det fikk meg til å fokusere på meg selv som intervjuer og hvordan jeg fremsto overfor pilotinformanten. Tilbakemeldingene fra pilotinformanten var av stor betydning for meg og gjorde meg mye mer bevisst på min egen framtoning, spørreteknikk og forskerrolle. Selve pilotintervjuet forløp hjemme hos meg selv med pilotinformanten på besøk. Jeg hadde ikke satt meg noe særlig inn i intervjuguiden jeg hadde laget, men jeg hadde lånt meg en lydopptaker. Jeg opplevde ganske raskt at jeg var veldig bundet av intervjuguiden, og opplevde meg selv som utrygg på situasjonen, til tross for at det var en jeg kjente godt fra før. Jeg oppdaget at jeg hadde store forventninger til at pilotinformanten skulle svare på spørsmålene slik jeg forstod og tolket dem. Men det viste seg fort at han tolket spørsmålene på en annen måte enn det jeg hadde sett meg ut på forhånd. Dette førte til at jeg ikke fikk de svarene jeg trodde jeg skulle få.

I forkant hadde jeg ikke forberedt meg på å stille oppfølgingsspørsmål, som skulle falle inn naturlig. Det som skjedde var at jeg stadig avbrøt samtalen og temaet for å gå videre på et av spørsmålene i intervjuguiden, fordi jeg opplevde at vi kom for langt unna temaet for forskningsprosjektet, og var redd for at vi ikke skulle nå igjennom alle spørsmålene. I stedet for å sette meg tilbake og lytte, ble det mer hektisk og med en del avbrytelser. Jeg var så fastsatt på teorien jeg hadde valgt, at jeg glemte å fokusere på pilotinformantens egen opplevelse av de fenomenene jeg stilte spørsmål rundt. Jeg tok meg selv i å hele tiden å få pilotinformanten til å komme inn på emner som samsvarte med teorien, noe som jeg ser at ikke var heldig i ettertid.

Tilbakemeldingene fra pilotinformanten var veldig verdifulle for meg. Han var ærlig på at det ikke opplevdes som noen naturlig samtale, men at det opplevdes som stivt. Videre formidlet han at det nesten opplevdes som et ”forhør”. Det førte til at jeg ikke stilte gode oppfølgingsspørsmål, og det ble et stakkato intervju som ikke fløt naturlig eller åpnet opp for at informanten kunne snakke fritt. Jeg hastet meg igjennom intervjuguiden og avbrøt en god del. Jeg fikk videre tilbakemelding om at jeg måtte virke mer interessert og stille flere oppfølgingsspørsmål, og ikke være så opptatt av å følge alle spørsmålene jeg hadde laget på forhånd. Dette var en stor begynnerfeil, som jeg fikk veldig godt utbytte av i intervjuene som

fulgte. I etterkant ser jeg at det var veldig nyttig å gjennomføre dette intervjuet i forkant av de andre intervjuene.

3.3.8 Hvordan intervjuguiden ble utviklet

Widerberg (2011) påpeker at intervjuguiden er forskerens hjelpemiddel under intervjuene, og skal være et direkte oversatt uttrykk og grunnlaget for hva som skal undersøkes. Jeg begynte arbeidet med å skrive intervjuguiden med å tenke på hva det var jeg egentlig ville finne ut av. Deretter begynte jeg å sette opp noen spørsmål som kunne være med på å finne svar på det jeg var interessert i å skrive om. Til å begynne med ble spørsmålene ikke satt i kategorier, men i tilfeldig rekkefølge. Disse kategoriene var tiltenkt å danne grunnlaget for analysen i forskningsprosjektet. Intervjuguiden er utviklet på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven.

De tre grunnleggende psykologiske behovene utgjør tre av de fem hovedkategoriene som intervjuguiden er delt inn i. Disse er autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet, motivasjon og hvordan de ansatte opplever at ledelsen legger til rette for dette. Hvordan ledelsen legger til rette for at de ansatte skal kunne være motiverte er tatt med som en egen kategori på bakgrunn av SDT sin antakelse om at en ledelse som legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet fremmer arbeidstakernes helhetlige selvregulering. En helhetlig selvregulering oppstår når individet internaliserer og tar noe inn over seg, og på den måten aksepterer og tilegner seg arbeidsregler, prosedyrer og standarder som sitt eget. På den måten blir i følge SDT regler, prosedyrer og standarder integrert i individet. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Intervjuguiden er forskerens hjelpemiddel under intervjuene, og er tiltenkt å danne grunnlaget for det som skal analyseres. (Widerberg, 2011). Til sammen bestod intervjuguiden opprinnelig av 50 spørsmål (se vedlegg 2). Tilbakemeldingene fra pilotinformanten var imidlertid at flere av spørsmålene var like, sånn at det opplevdes som om jeg stilte de samme spørsmålene flere ganger. Pilotinformanten ga også tilbakemeldinger om at det var for mange spørsmål. Derfor kuttet jeg ut en del spørsmål som kunne oppfattes som like.

I og med at jeg valgte en semistrukturell intervjuform, hadde jeg mulighet til å stille spørsmål fra ulike innfallsvinkler ettersom det passet med samtaleemnet i intervjuet. Gjennomføringen av intervjusamtalene ble derfor fleksibel. Intervjuguiden ble fulgt ettersom det passet i intervjuet, og dette åpnet opp for muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til informantene,

som ikke var med i intervjuguiden. Denne fleksibiliteten gjorde at intervjuene fløt bedre uten for mange avbrytelser.

3.4 Tilgang til forskningsfeltet

3.4.1 Utvalg og kriterier for rekruttering

Kvalitative studier baseres på det som kalles strategiske utvalg, som vil vi at informantene velges ut i fra om de har de rette kvalifikasjonene eller egenskaper som er strategiske for problemstillingen og forskningsprosjektet. Kvalitative undersøkelser kan inneholde personlige og nærgående temaer, som kan skape en utfordring når det skal rekrutteres informanter. For å gjøre det mulig å rekruttere informanter som er villige til å delta i et forskningsprosjekt er et alternativ å bruke en seleksjonsmetode som kalles tilgjengelighetsutvalg. Dette utvalget baseres på at informantene har egenskaper som regnes som relevant for prosjektet, i tillegg til at utvalget gjøres på bakgrunn av hvilke informanter som er tilgjengelige for forskeren. (Thagaard, 2009). I dette forskningsprosjektet er utvalget basert på tilgjengelighet. Det vil si at de informantene som stilte seg som tilgjengelige ble rekruttert til å delta.

3.4.2 Hvordan jeg gikk frem

Jeg sendte inn en søknad til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste) med en presentasjon om mitt tiltenkte forskningsprosjekt med spørsmål om godkjenning til å intervju 7 informanter. Det tok rundt 3 uker før jeg fikk godkjennelse fra NSD. Jeg ventet til jeg hadde fått godkjennelsen, før jeg gikk i gang med intervjuene. For å rekruttere informanter tok jeg kontakt med en skole i Akershus fylke som stilte seg positive til mitt forskningsprosjekt. Jeg fikk godkjenning til å intervju noen av de ansatte på skolen, og gikk i gang med å rekruttere informanter. Antall informanter bør ikke være for stort, til at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser. (Thagaard, 2009). På bakgrunn av at mitt mastergradsprosjekt var tiltenkt å skulle vare i ett år, valgte jeg et utvalg på 7 informanter. I kvalitativ forskning bør informantene være så få som mulig, men så mange som nødvendig. Kvalitet skal gå forut for kvantitet. Det vil derfor si at få informanter gir rom for rikere og dypere tolkninger av informantenes egen forståelse av fenomenene. (Kvale og Brinkmann,

2009; Thagaard, 2009). I tillegg som det blir referert fra Thagaard (2009) ovenfor, så ville et utvalg på 7 informanter gjøre det mulig å foreta analyser i dybden og ha mulighet til å gjøre dette med hvert enkelt intervju. Thagaard (2009) hevder at utvalget må vurderes i forhold til et ”metningspunkt” og at ved få kategorier vil det være hensiktsmessig med et lite utvalg. Jeg har valgt å konsentrere meg om 5 kategorier i dette forskningsprosjektet.

Ledelsen fikk informasjon om de forskningsetiske konsekvensene dette forskningsprosjektet kunne medføre. Ledelsen samtykket til å delta, til tross for at ledelsen ville bli identifisert i forskningsprosjektet. Da jeg hadde fått samtykke fra ledelsen, delte jeg ut et informasjonsskriv til alle de ansatte i organisasjonen på forhånd, til sammen 20 stykker. I dette skrivet fulgte det en forespørsel om å delta i forskningsprosjektet (se vedlegg nr. 1). Informasjonsskrivet inneholdt en kort presentasjon av bakgrunnen for og hensikten med forskningsprosjektet. Det inneholdt også hva studien ville innebære og mulige fordeler og ulemper, i tillegg til opplysninger om hva som skulle skje med informasjonen de ga fra seg. De ansatte kunne krysse av for om de ønsket å delta eller ikke, og det var helt opp til den enkelte ansatt selv om han eller hun ønsket å delta. De ansatte fikk også informasjon om hvordan intervjuene skulle legges opp og det at det ikke på noe tidspunkt ville bli utlevert opplysninger om enkeltpersoner, men at opplysninger om arbeidsplassen og ledelsen vil kunne fremkomme i prosjektet. Til slutt fikk de informasjon om retten til å trekke seg når som helst fra forskningsprosjektet, uten å trenge å oppgi årsak. De ansatte fikk også informasjon om at Universitetet i Oslo var behandlingsansvarlig for forskningsprosjektet og hvem mine veiledere var. Jeg var opptatt av at informantene skulle få tilstrekkelig informasjon om dette, og at informasjonen de ga fra seg kun skulle benyttes i dette forskningsprosjektet, og ikke til andre formål.

Alle de ansatte fikk utlevert hvert deres informasjonsskriv hvor de kunne krysse av for om de ville delta eller ikke. Av 20 ansatte var det 7 stykker som meldte seg til å delta. Utvalget var derfor basert på tilgjengelighet, ved at de som samtykket til å delta ble rekruttert. Utvalget var representert ved 2 menn og 5 kvinner. Utvalget av informanter bestod av mennesker med ulik bakgrunn og utdanning. Av de 7 informantene var 4 av disse lærere med undervisning- og kontaktlærersfunksjon. De øvrige 3 informantene arbeidet på skolen som miljøterapeuter, med utdanning innenfor pedagogikk eller helse og sosialfag. Mange av informantene hadde også

flere ulike videreutdanninger. Alle informantene var derfor forholdsvis høyt utdannet, og samtlige hadde arbeidet med brukergruppen i flere år.

3.4.3 Bakgrunn for valg av forskningsfelt

Dette forskningsfeltet ble valgt på bakgrunn av min interesse for motivasjon og hvilke psykologiske prosesser som ligger til grunn for menneskers handlinger og erfaringer. Jeg har valgt Self-Determination Theory som teoretisk rammeverk i dette forskningsprosjektet da jeg anser teorien som logisk i forhold til å forklare hvordan motivasjon oppstår og vedvarer. Teorien gir også en tydelig forklaring på hva som støtter opp om menneskelig vekst og trivsel, samtidig som den forsøker å forklare hva som undergraver motivasjon og psykologisk vekst. Jeg deler oppfatningen av at mennesker og våre handlinger må sees i sammenheng med det sosiale miljøet rundt oss, og ikke som en mekanisme der atferd kan forutsees på forhånd. Min interesse for motivasjon og hvilke psykologiske prosesser som ligger bak våre handlinger, er et interessefelt innenfor pedagogisk psykologi som jeg har stor interesse av. Jeg opplever at SDT gir et genuint bilde av hvordan motivasjon, vekst og trivsel fungerer, og at det er overførbart i det praktiske liv.

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Gjennomføringen

Etter å ha samlet inn informasjonsskrivet, kontaktet jeg hver og en informant pr. telefon og avtalte tid for gjennomføring av intervju. Jeg fikk tillatelse av ledelsen til å gjennomføre intervjuene i arbeidstiden, men informantene fikk også mulighet til å velge om intervjuet skulle gjennomføres utenfor arbeidsplassen og utenom arbeidstid. Samtlige informanter ønsket å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen og i arbeidstiden. Jeg opplevde det som mest praktiske og tidsbesparende alternativet for informantene, og antok at det sannsynligvis ville være en trygghetsfaktor at de kjente stedet de ble intervjuet. Jeg bestemte meg for å kun gjennomføre ett intervju pr. dag, noe jeg holdt fast ved. Jeg hadde på forhånd sett meg ut et egnet rom som kunne brukes. Noen av informantene ønsket et annet rom, og jeg lot informantene bestemme. Jeg ønsket ikke at ledelsen skulle vite hvem av de ansatte som ble

intervjuet, men for å komme til et ledig rom måtte vi ofte gå forbi deres kontorer. Dette opplevdes som ubehagelig for meg, men informantene så ikke ut til å bry seg om dette.

Selve intervjuene forløp på den måten at det ble valgt et egnet rom hvor informanten og jeg kunne sitte uforstyrret. Jeg la vekt på å finne et egnet rom uten støy utenifra, for at informantens uttalelser skulle komme tydelig frem på lydopptakeren. Rommet som ble valgt passet også godt til å tilfredsstille kriteriet om at ikke andre er tilstede eller virker forstyrrende under intervjuene, da dette kan påvirke informantens uttalelser. (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på 5 uker.

Kvale og Brinkmann (2009) anbefaler at briefingen følges opp med en debriefing etter intervjuet. Før lydopptakeren ble slått av avrundet jeg intervjuet og spurte om informanten hadde noen spørsmål. Jeg spurte også om det var noe informanten følte han eller hun ikke fikk sagt eller om det var noe de hadde lyst til å tilføye. Det gir intervjupersonen en mulighet til å fortelle om det er noe han eller hun har tenkt på eller bekymret seg over under intervjuet. Helt til slutt slo jeg av lydopptakeren, og spurte informanten hvordan han eller hun opplevde intervjuet. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at det er vanlig at informantene kan fortelle om noe de ikke følte seg trygge på etter at lydopptakeren er slått av. Hvis informanten fortsatt er interessert, kan intervjueren fortelle om intervjuundersøkelsens formål og design.

Alle intervjuene ble gjennomført med en debriefing til slutt. Rundt halvparten av informantene hadde mer på hjertet etter at lydopptakeren var slått av. Kun i ett av intervjuene ba jeg om tillatelse fra informanten til å skru på lydopptakeren igjen, da det var interessant det som kom frem i etterkant av intervjuet. Jeg ba også om tillatelse til å benytte det informanten fortalte. Intervjueren bør forhøre seg med intervjupersonen om tillatelse til å rapportere det som kommer frem i etterkant av intervjuet i en uformell samtale. (Kvale og Brinkmann, 2009). I etterkant av intervjuet hadde de aller fleste fått sagt det de ønsket å si, og hadde ikke så mye mer å fortelle om temaet, men var mer interessert i å høre om selve forskningsprosjektet og hvordan det forløp. Tilbakemeldingene jeg fikk fra informantene om intervjuet var gjennomgående positive. Flere av dem uttrykte at de syntes det var et veldig spennende tema, og ville gjerne lese avhandlingen når den ble ferdig.

3.5.2 Intervjusituasjonene

Etter at informasjonsskrivet om forskningsprosjektet hadde blitt sendt ut, ønsket 7 av de ansatte å stille opp på intervju. Etter å ha gjort avtale med informantene, møtte jeg hver og en informant i resepsjonen, hilste på og ble enige om hvor intervjuet skulle foregå. Jeg fikk dermed et inntrykk av skolen, både i forhold til hvordan arbeidsforholdene var, hvordan det var å møte andre ansatte, samt lukter og lyder. Widerberg (2011) påpeker at det å intervju noen på en arbeidsplass gir et helhetsinntrykk. Det kan også gi informasjon og opplevelser om arbeidsplassen, som kan være nyttige under intervjuene og analysen. Det å intervju i arbeidstiden medførte også noen ulemper ved at de ansatte hadde ca. en time på seg før intervjuet måtte avsluttes. Det ble derfor noe tidsbestemt, ved at lærerne måtte tilbake til sine arbeidsoppgaver etter denne avsatte tiden. En annen ulempe var at de kom rett fra undervisningssituasjoner. Dette førte til at noen trengte litt tid til å spise og andre trengte tid til å akklimatisere seg før vi startet intervjuene. Allikevel var det ingen av de ansatte som ga uttrykk for at de hadde dårlig tid, eller at det var noe de skulle rekke. Det var heller ingen som ga inntrykk av å bli trøtte underveis. Flere av informantene satt også lenge i etterkant av intervjuet og snakket og stilte spørsmål om temaet i forskningsprosjektet.

For meg som intervjuer var jeg veldig opptatt av å gjøre et godt inntrykk ved å møte informantene med åpenhet, presentere meg selv og forklare litt om hva forskningsprosjektet handlet om. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at intervjupersonene gjerne vil ha en klar oppfatning av den som skal holde intervjuet, før de utleverer seg til noen de ikke kjenner. Jeg fortalte derfor litt om meg selv, utdanningen jeg var i gang med og hva jeg var interessert i å finne ut av. Kvale og Brinkmann (2009) anbefaler å gjøre en briefing hvor intervjueren definerer situasjonen for informanten ved å fortelle om formålet med intervjuet, forklarer litt rundt lydopptakeren og hva den skal brukes til. Før intervjuet startet fortalte jeg om formålet med forskningsprosjektet, og spurte alle informantene på forhånd om de samtykket til at jeg kunne benytte lydopptaker under intervjuet. I tillegg til hensikten med lydopptakeren, og hva jeg skulle bruke den til. Jeg var forsiktig med å ikke informere informantene ytterligere, da jeg var redd for at for mye informasjon om temaet kunne farge svarene deres. Ingen av informantene stilte ytterligere spørsmål før intervjuet startet. Intervjuet startet ved at jeg forklarte om at jeg hadde noen kategorier jeg ville komme inn på, men at det ikke var noen fast rekkefølge. Informantene ble oppmuntret til å fortelle om sine opplevelser og tanker rundt de ulike spørsmålene jeg stilte. Jeg ga også beskjed om at informantene kunne fortelle fritt og ikke være for opptatt av det svaret de trodde jeg ønsket å høre.

Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at det er viktig at det skapes en god kontakt med informanten ved at intervjueren lytter, viser forståelse og interesse, samt respekt for det den andre utleverer, og samtidig at intervjueren er avslappet og klar på hva han/hun ønsker å få vite. Under intervjuene forsøkte jeg å lytte ved å gi korte, bekreftende tilbakemeldinger for å vise min interesse, vise respekt for det de utleverte og om det var temaer de ikke ville utdype. Det var en utfordring å være interessert og åpen, men samtidig ikke virke for ledende. Det hendte at informantene fortalte om noe jeg synes var veldig spennende i forhold til tema på oppgaven, og her kom det nok til syne både gjennom mitt kroppsspråk og svar, hva jeg var interessert i å få høre. Det hendte også at informantene gjentok seg selv eller fortalte om ting jeg opplevde som mindre interessant. Det var en utfordring å lytte til dette også, for jeg hadde hele tiden i bakhodet at det kunne føre til et interessant svar, selv om det virket mindre interessant i begynnelsen. En utfordring var det å ikke dømme et svar i forkant, før jeg hadde lyttet til hele setningen.

Maktforholdet i denne settingen har vært et sentralt tema som jeg hele tiden har hatt i bakhodet. Jeg hadde hele tiden fokus på at informantene ikke skulle oppleve ubalanse i maktforholdet, mellom meg som forsker og de som informanter. Mitt ønske var å skape en balanse mellom min rolle som forsker og de som informanter. Selv om det var jeg som stilte spørsmålene og drev samtalen videre til neste steg, at de allikevel skulle oppleve det som en fri samtale uten press eller avbrytelser. I de fleste av intervjuene opplevde jeg at jeg klarte å skape denne balansen og at informantene ikke opplevde en stor skjevfordeling i maktforholdet i intervjuprosessen.

Underveis i intervjuene opplevde jeg at det kunne være vanskelig å lene seg tilbake og kun lytte. Jeg var opptatt av at det skulle oppleves som en samtale, uten for mange avbrytelser fra min side. Dette var dog en utfordring. I samtlige av intervjuene opplevde jeg at vi fikk en god tone relativt raskt, men at det tok litt tid for enkelte av informantene å komme i gang. Jeg var veldig oppmerksom på å forsøke å stille åpne, men konkrete spørsmål. Jeg opplevde at jeg også fra tid til annen stilte ledende spørsmål, men forsøkte å unngå dette for å ikke påvirke svarene deres for mye. På forhånd var jeg klar over hvor lett det er å påvirke et svar eller en mening, enten via spørsmål, svar eller kroppsuttrykk. Derfor var jeg veldig bevisst på å ikke lede informantene ut i noe via spørsmål eller mine uttrykk. Jeg forsøkte å være nøytral, og samtidig vise interesse under alle intervjuene.

Widerberg (2011) hevder at stillhet og pauser ikke er farlig, men at det både kan gi informanten og intervjueren litt tid til å tenke seg om. Dette med stillhet opplevdes fra mitt ståsted som en stor utfordring. Det er en utfordring å ikke kjenne personen som intervjues, og lede samtalen. Det var en utfordring å behersket stillheten i samtalen. Med enkelte informanter var det lettere, andre vanskeligere. Spesielt hvis informanten ga uttrykk for at han eller hun var litt uinteressert i det vi snakket om. Da hadde jeg en tendens til å hoppe over på noe annet. Jeg visste på forhånd at det å gi informantene tid var et veldig lurt trekk, men jeg erfarte at det ikke alltid var like enkelt å gjennomføre i praksis.

En av de største utfordringene under alle intervjuene var å stille gode oppfølgingsspørsmål, og da særlig hvis informanten var inne på et tema som var litt utenfor forskningsprosjektets tema. Det var en utfordring å skulle følge noen av de spørsmålene jeg hadde laget på forhånd, samtidig som jeg skulle stille gode oppfølgingsspørsmål som passet til samtaleemnet. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver oppfølgende spørsmål som aktiv lytting, som vil si intervjuerens evne til å lytte til det informantene forteller. De hevder at aktiv lytting er like viktig som å beherske ulike spørreteknikker. Ved at jeg hadde valgt en semistrukturell intervjuform, skulle jeg da delvis følge intervjuguiden og delvis stille passende oppfølgingsspørsmål. Jeg var veldig bevisst på det å stille gode oppfølgingsspørsmål, da jeg hadde en forhåpning om at det kunne åpne opp for både videre samtale og kanskje at informanten kom inn på et tema som kunne være interessant for forskningsprosjektet.

Spørsmålene intervjueren stiller bør være korte og enkle. (Kvale og Brinkmann, 2009). Det var en utfordring å stille korte spørsmål, og enkelte ganger oppdaget jeg selv at jeg uttrykte meg upresist. Ofte hadde det med at i mitt hode virket det klart og at jeg dermed hadde en forventning om at informanten også hadde den samme oppfatningen. Jeg var også litt for rask enkelte ganger og stille oppfølgingsspørsmål hvis informanten ga uttrykk for at han eller hun ikke forstod spørsmålet eller det tok lang tid før vedkommende svarte. Dette ser jeg i etterkant at jeg burde ha ventet med. Jeg oppdaget også at jeg hadde en tendens til å stille to spørsmål i ett og samme spørsmål, og jeg forsøkte å rette på meg selv underveis.

Widerberg (2011) hevder at sammendragene kan gi et helhetsbilde som kanskje ikke så lett kommer frem i en utskrift av intervjuet. Hun skriver videre at det kan sees på som to ulike tekster hvor sammendraget utgjør en fortolkning av det intervjueren husker av det

informanten har sagt og det som fremkommer som viktig å ha med. Som et fortolket dokument anser hun det som et viktig komplement til den transkriberte utskriften ved at det kan fremkomme viktig informasjon som ikke kom med på båndet. Da jeg hadde takket informantene for at de ville stille opp og vi hadde gått hvert til vårt, satt jeg meg ned umiddelbart i etterkant av hvert intervju og skrev et sammendrag. Disse sammendragene utgjorde mellom 1-2 håndskrevne sider. Sammendragene utgjorde et ledd i tolkningen av de svarene informantene hadde gitt meg.

3.5.3 Refleksjon rundt prosessen

Det å finne en egnet organisasjon som ønsket å samarbeide med meg om et forskningsprosjekt, så jeg på som en utfordring. Ut i fra mine tidligere erfaringer med prosjektoppgave i forbindelse med bachelorgraden i pedagogikk, visste jeg at å finne en organisasjon som ønsket å delta i et forskningsprosjekt kunne bli vanskelig og tidkrevende. Jeg kom i kontakt med en bekjent som videreformidlet en forespørsel til ledelsen ved en skole i Akershus fylke med forespørsel om å delta i mitt forskningsprosjekt. Etter en samtale med ledelsen stilte de seg positive, og jeg gikk i gang med å skrive et informasjonsskriv som jeg skulle dele ut til de ansatte ved skolen. I dette informasjonsskrivet la jeg vekt på å være åpen om hensikten med prosjektet og hvordan det skulle foregå.

Fokuset i dette skrivet var rettet mot å gi informasjon om gjennomføringen av intervjuene, hva det ville innebære, hvilke rettigheter de hadde og hvilke konsekvenser som eventuelt kunne oppstå. Jeg var opptatt av å gi relevant informasjon, og skrev kun noen linjer om temaet for prosjektet. Dette ble gjort for at informantene ikke skulle bli for ”farget” av det teoretiske rammeverket for forskningsprosjektet. Det var viktig for meg at det skulle se oversiktlig og lesbart ut, for at de ansatte ikke bare skulle legge det vekk og tenke at det tok for mye tid. 20 ansatte fikk utdelt informasjonsskrivet. I dette skrivet kunne de krysse av for om de ønsket å delta. Hvis ja, ba jeg de om å oppgi et telefonnummer jeg kunne nå de på. 7 stykker sa seg villig til å delta.

I innledningen av intervjuene med informantene følte jeg ikke spesielt for å utlevere så mye om meg selv annet enn hva slags utdanning jeg tok, hvor jeg studerte og hva hensikten med forskningsprosjektet var. Jeg informerte også om hvordan intervjuet skulle foregå, at de hadde rett til å trekke seg uansett tidspunkt, og spurte om tillatelse til å benytte lydopptakeren. Jeg

innledet intervjusamtalen med å spørre etter alder, kjønn, utdanning, ansvarsområde på arbeidsplassen og om informanten hadde barn.

Jeg var veldig bevisst på at jeg skulle møte hver og en informant med åpenhet og interesse. På bakgrunn av at de ansatte hadde ca. en time til disposisjon satte jeg i gang med intervjuene ganske raskt etter denne korte briefingen. Jeg var veldig opptatt av maktforholdet mellom informantene og meg selv. Jeg visste på forhånd at det var viktig å få informanten til å oppleve intervjuet som åpent, fritt og likeverdig, uten at jeg som intervjuer skulle utnytte min posisjon overfor dem og misbruke min rolle. Dette kunne få negativt utfall i intervjuene, og det kunne hende de ikke våget å fortelle om sine erfaringer og opplevelser fordi de opplevde gapet mellom seg selv og meg som forsker som for stort. Jeg var derfor opptatt av å forsøke å få informanten til å oppleve situasjonen som en likeverdig samtale, uten for store krav eller forventninger fra min side.

3.5.4 Refleksjon i etterkant av intervjuene

Av 7 intervjusamtaler, var 5 med kvinner og 2 med menn. Intervjusamtalene foregikk på svært så forskjellige måter, uavhengig av kjønn. Alle intervjusamtalene ble innledet med å informere om hensikt og bakgrunn for forskningsprosjektet, hvilke rettigheter informanten hadde og hvordan intervjuet skulle forløpe. Alle informantene samtykket til at jeg kunne benytte lydopptaker under intervjuet. Informantene var naturlig nok veldig ulike i forhold til fremtoning, stemmebruk, kroppsspråk og hvor mye de hadde reflektert over sin egen motivasjon på forhånd. Det var svært ulikt å ha intervjusamtaler med menn og kvinner. Under innledingen i intervjusamtalene med de mannlige informantene opplevde jeg det som en utfordring å ha blikkontakt. Jeg forsøkte å være så nøytral som mulig i forhold til blikkontakt og ikke smile for mye, sånn at det ikke skulle oppfattes som en flørtende tone. Dette var vanskelig, for jeg merket fort at jeg hadde en annen fremtoning med menn, enn med kvinner. Denne utfordringen hadde jeg ikke sett for meg i forkant. Det kom som en liten overraskelse da jeg ble mer bevisst på min egen rolle. Jeg forsøkte hele tiden å ha i bakhodet at min rolle var å være forsker, ikke noe annet.

Enkelte av informantene snakket fort og hadde mye å fortelle. Det var en utfordring for meg som intervjuer å stille gode spørsmål, og spesielt når jeg opplevde at informantene ikke svarte direkte på spørsmålene, men i stedet ga mange andre eksempler og tankesprang, som for ikke syntes å være relevant i forhold til det jeg stilte spørsmål om. Dette gjorde det svært

utfordrende fordi jeg skulle vise min interesse og lytte, samtidig som jeg stadig måtte trekke samtaleemnet tilbake til utgangspunktet for forskningsprosjektet. Jeg ønsket ikke å avbryte for mye, for det kunne jo hende at det hun snakket om ville vise seg å bli veldig interessant, noe jeg ikke kunne vite på forhånd. Generelt under gjennomføringen av alle intervjusamtalene lot jeg informantene prate fritt uten for mange avbrytelser fra min side. Jeg opplevde gjennomføringen av intervjuene som krevende, men lærerikt og spennende på samme tid. Jeg opplevde å få god kontakt med de fleste av informantene, og at intervjusituasjonen ble til gode samtaler. Det var dog noen utfordringer underveis. En av disse var førforståelsen jeg brakte inn i samtalen, kontra informantenes førforståelse av temaet. Det tok litt tid for meg å oppdage at informantene var på et litt annet ”sted” enn meg i forhold til det vi snakket om. Dette gjorde at jeg flere ganger måtte omformulere mine spørsmål, slik at de hadde forutsetning for å forstå det jeg spurte om.

Jeg ble imponert over at informantene var villige til å strekke seg for å ha mulighet til å delta på intervjuet, til tross for en hektisk hverdag. En annen ting som gjorde inntrykk på meg var at de virket så behersket og rolige, til tross for at de akkurat kom fra hektiske situasjoner med elever. Enkelte av informantene var dog litt stresset i startfasen, og trengte litt tid til å akklimatisere seg. Noen snakket fort, i mens andre snakket i et behagelig tempo. I intervjuene hvor informanten snakket fort, opplevde jeg at det var utfordrende å henge med. Jeg ble nok litt påvirket av dette, og forhastet meg med intervjuguiden og spørsmålene. Dog oppdaget jeg dette, og forsøkte å fokusere på en fornuftig gjennomføring.

I de aller fleste av intervjuene opplevde jeg at informantene og jeg var på bølgelengde. Jeg opplevde at informantene var veldig forståelsesfulle og ønsket etter beste evne å svare på det jeg spurte om. Mange av informantene var flinke til å konkretisere det de mente, og snakket villig om sine erfaringer og opplevelser. Enkelte brukte dog lang tid på å formulere svarene sine. I de aller fleste av intervjuene opplevde jeg at samtalen fløt naturlig, og jeg lot informantene prate fritt, med oppfølgingsspørsmål fra meg. I flere av intervjuene opplevde jeg at jeg kunne sette meg litt tilbake og lytte. I enkelte av intervjuene opplevde jeg ikke dette, og samtalen var helt avhengig av at jeg drev den videre. Disse intervjuene ble litt ”stive” med mange spørsmål. Når dette skjedde forsøkte jeg å bruke ulike spørreteknikker og vinklinger på temaene for å få informanten til å åpne seg mer.

Jeg fokuserte mye på å stille gode oppfølgingsspørsmål, og forsøkte å legge intervjuguiden litt til siden under alle intervjuene. I de aller fleste av intervjusamtalene opplevde jeg at jeg kunne

legge intervjuguiden til siden, men i enkelte av intervjuene var dette svært vanskelig. Mange av eksemplene informantene kom med var spesielt gode og relevante, og samtlige kom også inn på interessante aspekter ved motivasjon og ledelse. Flere av informantene viste interesse for temaet i mitt forskningsprosjekt, og spurte om de fikk mulighet til å lese avhandlingen når den var ferdig. Dette tok jeg som et positivt tegn. I etterkant av hvert intervju ble lydopptakeren slått av og jeg spurte om informantene hadde noe de ville utdype, eller om det var noe de ikke opplevde de fikk sagt under intervjuet. Alle informantene fikk tilbud om å lese igjennom det transkriberte materialet av "sitt" intervju. I etterkant av hvert intervju hadde jeg en debriefing med meg selv. Her reflekterte jeg over; Stilte jeg for vanskelige spørsmål? Ga jeg god nok informasjon om forskningsprosjektets tema på forhånd? Er det ikke vanlig å reflektere rundt sin egen motivasjon? Er motivasjon noe som de ansatte ikke direkte går og tenker på, men som skjer ubevisst? Har de andre tanker om motivasjon, enn det jeg har? Disse og mange flere spørsmål streifet meg i etterkant av disse intervjuene.

3.6 Analyse og bearbeiding av data

3.6.1 Transkribering av intervjuene

Å transkribere betyr å transformere noe fra en form til en annen. (Kvale og Brinkmann, 2009). Selve transkriberingen av de 7 intervjuene brukte jeg 3 måneder på. Jeg gjorde denne jobben på egenhånd. Transkriberingen var en tidkrevende prosess hvor jeg fikk testet både tålmodighet og selvdisciplin. Jeg benyttet meg ikke av noen hjelpemidler, bortsett fra å at jeg satt intervjuene på "slowmotion", sånn at jeg skulle være helt sikker på at jeg fikk med meg alt som ble sagt og for å styrke reliabiliteten. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at i en transkripsjon blir samtalen mellom to mennesker fiksert i en fysisk form og dermed abstrahert. I denne prosessen var jeg svært nøye, og bestemte meg for å følge et fast opplegg.

Kvale og Brinkmann (2009) hevder at å transkribere et lydopptak til en tekst åpner opp for en del problemstillinger i forhold til teknikk og fortolkning. Det finnes ikke mange standardregler, men man må selv gjøre noen valg. Transkripsjonene er utført på den måten at alle uttalelsene er skrevet av ordrett, det vil si med alle gjentakelser og en tydelig registrering av stopp, sukk, pust, "ehh" er eller ord som vektlegges slik at deres betydning kommer frem i

teksten. Alt som kan ha betydning for tolkningsarbeidet som skal gjøres i etterkant, har det blitt forsøkt tatt høyde for. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at lydopptaket av intervjuet medfører et tap av kroppsspråk som for eksempel kroppsholdning og gester, i tillegg til at stemmeleie, intonasjon og åndedrett går tapt. Noen kroppsholdninger og gester som kom veldig tydelig frem i intervjuene tok jeg med under transkripsjonen. Også stemmeleie, intonasjon og åndedrett har jeg tatt med på samme grunnlag, nemlig om det kom veldig tydelig frem fra informantens side. Å få med alle detaljer i et intervju opplevde jeg som en utfordring, derfor gjorde jeg et utvalg i forhold til hva jeg antok hadde betydning for analysen av datamaterialet.

Når transkriberingen av intervjuene er gjennomført regnes de som grunnleggende empiriske data i prosjektet. (Kvale og Brinkmann, 2009). En utfordring ved det første intervjuet var lydopptakets kvalitet. Det var det andre intervjuet som ble gjennomført etter pilotintervjuet, og dette medførte at jeg måtte prøve meg litt frem. Transkriberingen av dette intervjuet tok derfor mye lengre tid, enn med de andre intervjuene. Hvert intervju tok meg ca. 4 dager å få transkribert ferdig. Varigheten på intervjuene var i gjennomsnitt på 60 minutter pr. intervju, som igjen utgjorde ca. 10-15 maskinskrevne sider pr. intervju. Til sammen 70 sider intervjudata.

3.6.2 Analyse av datamaterialet

Kvale og Brinkmann (2009) hevder at når intervjuene blir transkribert fra muntlig til skriftlig, blir de strukturert på den måten at de egner seg til analyse. Arbeidet med analysen startet allerede under intervjuene. Her gjorde jeg meg opp meninger og tolket utsagnene til mine informanter. I etterkant av hvert intervju satt jeg meg ned og skrev et sammendrag. Her skrev jeg ned mitt helhetsinntrykk av informanten og om det var noe ved de som person, eller noe de uttalte som vekket min interesse. Jeg skrev også ned det jeg umiddelbart reflekterte over i etterkant av intervjuet. Jeg forsøkte å skape et helhetlig bilde av informanten som person og hva som hadde kommet frem under intervjuet. Widerberg (2011) hevder at sammendrag kan anses som en analyse av intervjusituasjonen og relasjonen i intervjuet, og kan skape et bilde av intervjupersonen som kan være til hjelp senere i analyseprosessen og for forståelsen av temaet. Sammendraget er en fortolkning av det forskeren husker av intervjuet, og at det kan gi et bilde som ikke kommer frem i utskriften av intervjuet. Materialet som kommer frem i

analysene er et produkt, og det er viktig at det fremkommer i vurderingen hvordan det har blitt produsert. Det innebærer å ta med både tidlige og senere tolkninger, som videre åpner for en bredere og spesifisert tolkning av resultatene.

Som beskrevet tidligere i dette forskningsprosjektet hadde jeg en tidsfrist å forholde meg til ved gjennomføringen av intervjuene. Dette førte til at intervjuene ble gjennomført over en kort periode, som medførte at jeg ikke fikk transkribert intervjuene i etterkant av hvert intervju. I noen tilfeller måtte jeg derfor vente til jeg hadde gjennomført alle intervjuene før jeg startet på denne prosessen. Det anbefales dog å gjennomføre analysen samtidig som intervjuene pågår. På bakgrunn av den korte tidsfristen, var dette ikke mulig å gjennomføre for min del. Derfor transkriberte jeg alle intervjuene i tur og orden etter at alle intervjuene var gjennomført. Dette var en prosess om tok lang tid.

Jeg har jobbet litt på ”kryss og tvers” med analysedelen. Plutselig åpnet det seg opp rom for å jobbe med en del, som igjen gjorde at jeg kunne ferdigstille en annen. Widerberg (2011) anbefaler å veksle mellom del og helhet i arbeidet med analysen. I startfasen danner forskeren seg et bilde av informanten og teamet. Etter hvert som intervjuet transkriberes og analyseres utvides dette bildet, og innholdet økes. Å se helheten innebærer å sette sammen informasjonen man har i forkant sammen med informasjonen som kommer i etterkant, samt bevegelser, kroppsuttrykk og stemninger.

Det har også vært nødvendig å være fleksibel. Thagaard (2009) beskriver kvalitative studier som fleksible forskningsopplegg. Denne fleksibiliteten gjør det mulig for forskeren å endre strategi for innsamling samtidig som analysen gjennomføres ved at prosessene overlapper hverandre. Det vil si at det gjør det mulig å jobbe parallelt med utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning. Thagaard (2009) fremhever viktigheten av at datainnsamling og analyse gjennomføres parallelt, noe som gjør det mulig for forskeren å tilpasse datainnsamlingen i forhold til analysen. Tolkning og analyse kan ikke skilles fra hverandre, da refleksjoner og tolkninger av materialet regnes som gjennomgående i hele forskningsprosjektet.

3.6.3 Tematisk analyse

Jeg har valgt tematisk analyse i dette forskningsprosjektet da jeg ønsket å sortere materialet etter tema. Widerberg (2011) hevder at ved bruk av temaer har man en visjon om hva som er

helheten og hvordan det skal se ut. En må velge om fremstillingen skal handle om temaer eller personer. Når temaer er i fokus anbefales det å sammenligne informasjon fra alle informanter om hvert tema. (Thagaard, 2009). Dette er gjort gjennom presentasjon av en og en informant. Jeg hadde først bestemt meg for å benytte en teorinær metode, det vil si at jeg hentet ut analysekategoriene fra teorien, men jeg oppdaget at intervjumaterialet inneholdt andre interessante motivasjonsfaktorer, som jeg ikke hadde beskrevet i teoridelen. Derfor valgte jeg å benytte både en teorinær- og empirinær metode, for ikke låse meg fast i teorien. Dette bidro til at jeg kunne stille meg åpen for andre resultater fra undersøkelsen, og at det ikke nødvendigvis var slik teorien antydte. Derfor valgte jeg også å fokusere analysen på empiri, for å ikke se bort i fra at det kunne være andre interessante opplevelser og erfaringer rundt motivasjon, som ikke fantes i teorien jeg hadde valgt. Widerberg (2011) hevder at begge tilnærmingsmåter bør benyttes i en kombinasjon. Åpenhet for andre tolkninger utfordrer teorien, som igjen skaper større muligheter for å se noe nytt.

Etter at alle intervjuene var transkribert ferdig, startet jeg med å lese igjennom dem. Jeg gjorde en førstesortering og skrev ned alt jeg oppfattet som interessant, og plasserte dette under en overskrift kalt analysetråder. Analysetrådene var nyttige, da det skapte en oversikt over det totale datamaterialet, på en kortfattet måte. Det gjorde det lettere for meg å få et bilde av helheten i datamaterialet, men også en oversikt over delene. Widerberg (2011) hevder at en fin måte å få oversikt over materialet er å liste opp sentrale variabler og temaer. Selve gjennomføringen av den tematiske analysen foregikk ved at jeg noterte ned alt som jeg oppfattet som interessant.

Jeg laget et tematisk skjema for hvert intervju hvor jeg delte inn skjemaet i analysekategoriene jeg hadde valgt som grunnlag for analysen. Deretter valgte jeg ut sitater, som jeg sorterte inn i riktig analysekategori. Hvert intervju ble holdt atskilt med sine analysekategorier. For å gjenkjenne informantene benyttet jeg den samme koblingskoden jeg tidligere hadde brukt under transkriberingen. Da denne prosessen var ferdig gikk jeg tilbake til papirutskriften av intervjuene. Her benyttet jeg meg av fargede tusjer og delte inn analysekategoriene i farger. Jeg delte inn hvert intervju med en underskrift og et tilfeldig nummer på intervjuet. Før jeg startet med å sette inn sitatene i analysekategoriene, benyttet jeg meg av sammendraget jeg hadde skrevet etter hvert intervju, samt de tolkningene og oppfatningene jeg hadde av hvert enkelt intervju. På den måten repeterte jeg for meg selv et

helhetlig bilde og hvilke tanker jeg hadde av intervjuet og informanten sammen med delene som bestod av utvalgte sitater. Deretter plottet jeg inn sitatene under hver av analysekategoriene.

Underveis i analyseprosessen var det nødvendig å ta hensyn til informantenes anonymitet. Enkelte av sitatene jeg hadde valgt ut kunne i verste fall spores tilbake til informanten. Noen av uttalelsene omhandlet personlige kjennetegn eller meninger som kunne spores direkte til informanten. Dette var noe jeg var veldig påpasselig med. Det ble derfor bevisst valgt å ikke ta med sitater som kunne spores tilbake til informantene. Jeg har delt inn informantene etter profesjon, henholdsvis lærer og miljøterapeut, med hver enkelt informant beskrives med et nummer.

3.6.4 Problemstilling og intervjuguide

Problemstillingen er noe jeg har jobbet med under hele forskningsprosessen. Det startet opp med noen midlertidige problemstillinger som rettet seg mot det jeg var interessert i å finne ut av. Etter hvert har disse problemstillingene blitt endret i takt med hvordan oppgaven har utviklet seg. Jeg har valgt en problemstilling med tre forskningsspørsmål som har styrt undersøkelsen, samt presisert og avgrenset problemstillingen.

Den semistrukturelle intervjuguiden var på forhånd delt opp i hovedkategorier. Motivasjon, autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet og hvordan ledelsen tilrettela for dette. Hver av hovedkategoriene hadde mange underkategorier med tilhørende spørsmål for å belyse informantenes forståelse og opplevelse av disse fenomenene.

3.6.5 Analyse kategorier

Jeg har valgt 5 analysekategorier som grunnlag for å analysere datamaterialet. Disse analysekategoriene har blitt valgt ut på bakgrunn av analysetrådene jeg listet opp i startfasen av analysen. Her listet jeg opp alt jeg oppfattet som interessant, og som jeg ville se nærmere på. Informantenes opplevelser og erfaringer som dukket opp i det innsamlede datamaterialet dreide seg om;

- Hvordan de ansatte best mulig kunne motiveres
- Hva som skulle til for at de ansatte kunne bli enda mer motivert

- Hva de ansatte ønsket å endre på arbeidsplassen
- Hvordan de ansatte opplevde ledelsen i forhold til deres arbeidsoppgaver og motivasjon
- De ansatte ønsket en høyere grad av selvbestemmelse på tvers av profesjoner
- De ansatte ønsket at alle kunne likestilles i forhold til kompetanse
- De ansatte opplevde det sosiale miljøet som godt, men som delt med et stort forbedringspotensiale
- De ansatte opplevde ledelsen som tydelig, men ønsket seg mer autonomi
- De ansatte opplevde en del frustrasjon rundt rammebetingelsene ved skolen, som de opplevde som en begrensning i deres jobb.
- De ansatte opplevde ofte at beslutningene kun ble tatt av ledelsen, uten at de ansatte kunne være med å påvirke dette
- De ansatte opplevde sjelden tilbakemeldinger fra ledelsen

3.6.6 Operasjonalisering- fra teori til det empiri

Operasjonalisering vil si å foreta en konkretisering av de teoretiske begrepene som danner analysekategoriene. For å vite om en test gir en adekvat ”måling” av et begrep, må det foretas en grundig analyse av begrepet som skal operasjonaliseres. (Lund, et al., 2002). For å ”måle” motivasjon, må vi spørre hva er egentlig motivasjon, autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet og hva menes med at ledelsen legger til rette for dette? Motivasjon omtales som en indre psykologisk prosess, som skaper en drivkraft som får oss til å handle. Denne drivkraften opprettholder, gir retning og forsterker handlingene hvert enkelt individ utfører. (Weiner, 1992). Motivasjon er en indre kraft, som enten er forårsaket av indre eller ytre påvirkning. (Spurkeland, 2011). Motivasjon inndeles i indre motivasjon, ytre motivasjon og amotivasjon. Indre motivasjon omtales som en direkte tilfredsstillende av grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og inkluderer mål for personlig utvikling, forhold og tilhørighet til et sosialt fellesskap. (Schunk og Zimmerman, 2008). Ser motivet til handlingen ut til å være styrt av ytre forhold, betegnes det som ytre motivasjon. Det vil da si at det er ytre ”krefter” som har direkte innvirkning og påvirker handlingen. (Lillemyr, 2007).

Autonomi kan direkte oversettes som selvbestemmelse. Autonomi involverer menneskets muligheter til å ta egne valg og handle med en følelse av å ha mulighet til å ta bevisste valg

eller beslutninger, i tillegg til å regulere seg mot selvvalgte mål. (Deci og Gagne, 2005; Deci og Ryan, 1985).

Behovet for kompetanse leder individet mot utfordringer som oppleves som optimale ut fra deres vurdering av egen kapasitet. (Deci, 1975 ref. i Deci og Ryan, 1985). Individet forsøker å opprettholde evnene og ferdighetene de har opparbeidet seg gjennom aktiviteter gjennom livet. Kompetanse anses ikke som en oppnådd ferdighet eller evne, men som en følelse av tillit til seg selv gjennom egne handlinger. (Deci og Ryan, 2002).

Sosial tilhørighet omhandler opplevelsen av tilhørighet til andre individer og det å kunne slutte seg til, bli integrert og akseptert av andre. Dette behovet anses som viktig for å oppleve sikkerhet i en gruppe en tilhører. (Deci og Ryan, 2002). For å beskrive hva som ligger i begrepet hvordan ledelsen kan legge til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, kan det beskrives på følgende måte. Ved å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behov legges det til rette for at individet kan nå sine indre og personlige mål, noe som resulterer i en følelse av trivsel og optimal utvikling. (Deci og Vansteenkiste, 2004).

Nedenfor har jeg foretatt en konkretisering av de teoretiske begrepene som danner analysekategoriene, ved å beskrive hva jeg ønsker å undersøke i dette forskningsprosjektet.

Autonomi

- Om de ansatte opplever å ha selvbestemmelse ved å være med på beslutninger og valg som tas.
- Om de ansatte opplever å være selvstyrte, eller styrt av ytre påvirkning.
- Om de ansatte opplever å kunne arbeide ut i fra sine egne interesser eller ønsker.
- Hvordan opplevelsen av å enten være selvbestemmende eller av å være styrt av andre påvirker de ansattes motivasjon.
- Om de ansatte opplever at deres arbeidsoppgaver er i tråd med egne ønsker

Kompetanse

- Her vil jeg finne ut av om de ansatte opplever å ha tilstrekkelig kompetanse i den jobben de gjør
- Om de ansatte opplever å kunne utvikle seg på arbeidsplassen, og videre på hvilken måte de kan utvikle seg.
- Om de ansatte opplever å bli verdsatt og anerkjent for den kompetansen de innehar
- Om de ansatte opplever at arbeidsoppgavene de tildeles er i tråd med deres egen kompetanse

Sosial tilhørighet

- Her vil jeg ha frem om de ansatte opplever å ha sosial tilhørighet blant sine kollegaer og med ledelsen.
- Om de ansatte opplever å ha god kontakt med sine kollegaer og deltar i det sosiale miljøet
- Hvordan de ansatte opplever det sosiale miljøet på arbeidsplassen, og om dette får innvirkning på deres motivasjon og trivsel.
- Om de ansatte opplever å bli verdsatt og anerkjent for den de er som person

Andre motivasjonsfaktorer

- Her vil jeg finne ut av om det er andre faktorer som fører til opplevelsen av motivasjon på arbeidsplassen.

Hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

- Her vil jeg finne ut av om hvordan de ansatte opplever at ledelsen legger til rette for at det skal være et godt samhold, at de ansatte får utvikle seg i jobben og opplever å få bruke sin kompetanse på riktige arbeidsoppgaver, om de gir de ansatte muligheter til å være selvbestemmende og ha innflytelse på valg og beslutninger.

- I hvilken grad de ansatte opplever at dette ivaretas av ledelsen.

3.6.7 Reliabilitet

Reliabilitet er en kritisk vurdering av om forskningsprosjektet er utført på måte som er pålitelig og tillitsvekkende. (Thagaard, 2009). Når forskningens troverdighet skal testes er både reliabilitet og validitet viktige elementer. Troverdighet fremheves som viktig i forhold til vurderingen av forskningen. Reliabilitet omhandler spørsmålet om en annen forsker hadde kommet til de samme svarene ved å bruke de samme metodene. Det vil si at forskningsresultatene skal være uavhengig av relasjoner mellom forsker og det som det forskes på. Forskningsresultatenes troverdighet og overførbarhet er avhengig av at grunnlaget som kunnskapen bygger på kommer frem ved at forskeren gjør rede for fremgangsmåter for datainnsamling, hvordan analysene blir gjennomført og hvordan resultatene tolkes. Thagaard (2009) hevder at innenfor kvalitativ forskning må det tydeliggjøres og presiseres hvilke prosesser som fører til ulike resultater. I dette forskningsprosjektet har jeg forsøkt så langt det har latt seg gjøre å beskrive hva jeg har gjort for å komme frem til resultatene. Det er derfor viktig å gjøre rede for forskningsprosessens utvikling trinn for trinn. Dette gjøres ved å tydelig presisere hva som er uttalelser fra informantene, og hva som er tolkninger eller vurderinger fra forskeren.

Informantenes opplevelse av de ulike fenomenene er forsøkt bevart så mye som mulig for å styrke reliabiliteten. Det vil si at jeg har vært spesielt varsom ved transkribering av intervjuene ved å ordrett rekonstruere informantenes utsagn, gester og hendelser. Samtidig gjennom analysen og tolkning av data ved å beskrive fenomenene slik de fremtrer for informantene. Det er videre vektlagt å unngå å fortolke informantenes utsagn i for stor grad ved å presentere det i annen betydning, enn det opprinnelig var uttalt.

3.6.8 Validitet

Validitet betyr gyldighet av forskerens tolkninger av datamaterialet. Validiteten kan vurderes ut i fra om forskningen representerer den virkeligheten forskeren har studert. (Silverman, 2006 ref. i Thagaard, 2009). Med andre ord om de tolkningene vi har konkludert med i forhold til vårt datamateriale, er gyldig i forhold til virkeligheten som har blitt studert.

Begrepet overførbarhet refererer til en overføring, som vil si at de tolkningene vi har kommet frem til og utviklet i ett forskningsprosjekt, også skal ha gyldighet i andre sammenhenger. Det samme som gjelder for å styrke reliabiliteten, gjelder også for å styrke validiteten, nemlig å gjøre rede for hvordan man som forsker har kommet frem til resultatene. I forhold til validitet er det viktig å tydelig beskrive hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene forskeren har kommet frem til. Validiteten kan styrkes når resultater fra andre forskningsprosjekt bekrefter de resultatene en har kommet frem til. Validiteten kan også styrkes ved at forskeren er kritisk til egen analyseprosess. (Thagaard, 2009). Et viktig aspekt ved dette er hvor grundig forskeren er i å redegjøre for de fortolkningene han eller hun har foretatt. (Fangen, 2004 ref. i Thagaard, 2009). I utgangspunktet skal alle tolkninger av datamaterialet redegjøres. (Bjerrum Nielsen, 1994 ref. i Thagaard, 2009).

3.7 Forskningsetiske utfordringer

Denne delen beskriver hvilke forskningsetiske utfordringer jeg har stått overfor og hvordan jeg har gått frem for å løse disse på en etisk forvarlig måte. I dette forskningsprosjektet er de forskningsetiske retningslinjene ivaretatt. Jeg har vært nødt til å foreta en rekke forskningsetiske betraktninger, og vil her vise hvordan dette har blitt ivaretatt. Det er av stor betydning at en som forsker synliggjør forskningsprosjektets hensikt, metode og mulige nytte.

I forkant av intervjuene ble det delt ut et informasjonsskriv med en tydelig beskrivelse av forskningsprosjektets hensikt, metode og hva det skulle benyttes til. I dette skrivet kom det også klart frem at det var frivillig å delta i forskningsprosjektet, og at informantene kunne trekke seg når som helst uten å oppgi begrunnelse. Jeg var veldig tydelig på dette med anonymisering og konfidensialitet, og beskrev dette både i informasjonsskrivet og i forkant av hvert intervju. Jeg gjorde det klart overfor informantene om at det på ingen måte skulle være mulig å gjenkjenne det den enkelte har fortalt, og at navn og annet personlig ikke på noen måte skulle fremkomme i oppgaven. Alle krav om konfidensialitet og anonymisering har blitt ivaretatt i dette forskningsprosjektet. Dette har blitt gjort ved at jeg har sørget for at ingen av informantene kan gjenkjennes eller at noe kan tilbakespores til deres identitet. Informantenes navn, alder, sted for gjennomføring og andre opplysninger som kan knyttes til å avdekke deres identitet, har blitt skjult. For å ivareta anonymiteten og konfidensialiteten har jeg

benyttet meg av koblingskoder. Det vil si at det er en koblingskode som knyttes til hver informant, og disse er det kun jeg som har hatt tilgang til.

Lydopptakeren har vært et viktig element i dette forskningsprosjektet. Den har blitt oppbevart i et låsbart skap, frem til intervjuene ble slettet etter transkribering. Dette for å sikre at kravet til forsvarlig oppbevaring av datamaterialet har blitt ivaretatt. Det transkriberte materialet skal makuleres ved prosjektets slutt. Konfidensielt datamateriale har blitt oppbevart atskilt fra datamaskinen, og datamaterialet har blitt lagret på min private harddisk. Det samme gjelder for intervjuutskriftene, disse har blitt oppbevart atskilt fra alle andre dokumenter. Den enkelte informant fikk informasjon om deres rett til privatliv, ved at jeg kun kunne få adgang til deres privatliv hvis de ønsket det, da dette er et viktig etisk prinsipp. Derfor viste jeg respekt overfor informantene ved å ikke villede eller lure de til å svare på spørsmål de ikke ønsket å svare på. Dersom informantene hadde noen krav eller ønsker i forhold til anonymisering eller konfidensialitet, ble dette overholdt.

Under dette forskningsprosjektet har jeg vist ydmykhet, varsomhet, respekt for den andres opplevelser, erfaringer og grenser. Som forsker har jeg hatt et individuelt fokus på hver og en informant. Et annet viktig aspekt for meg som forsker har vært å vise oppmerksomhet og interesse og lytte til informantenes opplevelser og forståelse for og av ulike fenomener. Dette ble gjort ved å ha en åpen holdning overfor deres ytringer og ikke legge ”ord i munnen” på informantene eller tvinge de til å ha bestemte meninger ved å stille ledende spørsmål.

Et annet svært viktig forskningsetisk prinsipp er at relasjonen mellom informanten og forskeren baseres på likeverd og samarbeid. I dette forskningsprosjektet har fokuset vært sentrert på at informantene ikke skulle oppleve ubalanse i maktforholdet, men heller å skape en balanse mellom min rolle som forsker og de som informanter. Informantene skulle oppleve intervjuet som en fri samtale i den grad som det var gjennomførbart, uten press eller avbrytelser. Det er en utfordring med asymmetri i en slik relasjon. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at intervjuer innebærer en asymmetrisk maktrelasjon, fordi det ikke er en åpen og dagligdags samtale mellom to personer. Forskeren er den ledende i rollen ved å sette i gang relasjonen, bestemme situasjonen, hvilke spørsmål som skal stilles, og hvilke spørsmål han/hun velger å gå videre med. Maktforholdet mellom forskeren og informanten kan derfor bli skjev, dersom forskeren ikke er tilstrekkelig oppmerksom på dette. Informanten på sin side

kan påvirke situasjonen ved det som kalles motkontroll. Ved å unngå å svare, protestere på spørsmål eller snakke utenom temaet for intervjuet. Det vil si at informanten også har en viss kontroll og makt over situasjonen, og kan velge å trekke seg hvis han eller hun føler for det. (Kvale og Brinkmann, 2009).

Forskningsprosjektet er meldt til og godkjent av NSD – Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (se vedlegg nr. 3).

3.8 Forskerrolle

Det har vært en ny og utfordrende opplevelse for meg å gå inn i rollen som forsker. Det som har kjennetegnet mine tanker gjennom denne prosessen er den evige tvilen. Er det riktig å gjøre det på denne måten? Er det mer hensiktsmessig å gjøre det slik? Hvordan skal det se ut? Hvordan skal jeg møte informantene og samhandle med dem? Dette er spørsmål som konstant har surret rundt i mitt hode under denne prosessen. Erfaringene jeg har fått fra møtet med informantene har både utviklet meg og fått meg til å åpne opp for flere perspektiver om ett og samme tema. Jeg hadde tidligere under gjennomføringen av min bacheloroppgave rekruttert informanter og gjennomført intervju med disse. Selv om jeg hadde gjort dette tidligere, kan det ikke sammenliknes, da dette forskningsprosjektet har vært på et helt annet nivå. Dette har medført langt høyere krav fra meg selv, både i forhold til etikk, men også rasjonalitet.

Min egen prosess som forsker har jeg opplevd som hektisk, tidskrevende og til tider stressende. Under gjennomføringen av intervjuene følte jeg meg absolutt ikke sikker i min rolle, og om jeg gjorde det ”riktig”. Det var mange overveielser jeg skulle gjøre både i forkant og i etterkant. Spesielt innledningen på intervjuene slet jeg litt med. Jeg følte tidspress, ved at informantene var på jobb og skulle rett tilbake til sine arbeidsoppgaver umiddelbart etter intervjuet. Innledningen kunne nok derfor oppleves som hastig, som igjen kunne skape et hinder for relasjonen og samhandlingen. I noen av intervjuene var dette en realitet, da jeg ikke opplevde å få de til å åpne seg før det hadde gått en stund. Ettersom jeg gjennomførte intervjuene opplevde jeg å bli sikrere på meg selv som forsker og hva min rolle skulle bestå av. I forkant av hvert intervju var jeg nervøs, men i etterkant av intervjuene opplevde jeg en dyp følelse av mestring. Denne følelsen var veldig spesiell, og motiverte meg videre i prosessen.

3.8.1 Min førforståelse

Wormnæs, 1996 ref. i Dalen (2011) hevder at all forståelse bestemmes ut i fra en førforståelse, gjennom meninger og oppfatninger vi har på forhånd. Hun påker også at denne førforståelsen er viktig å benytte for å skape mest mulig forståelse for det informantene forteller og opplever. Min førforståelse har hatt betydning for tolkningen av det innsamlede datamaterialet. Tolkningene av informantenes utsagn og opplevelser har blitt preget av min førforståelse. Jeg har forsøkt å gå inn i alle samtaler med et åpent sinn, og i noen tilfeller forsøkt å sette min førforståelsen til side, for å åpne opp for andre perspektiver og forståelse av et fenomen. Hermeneutikk vil si at enkeltdeler av budskapet forstås i en helhet, ved at delene forstås ut i fra helheten, og helheten ut i fra delen. Dette kalles en vekselvirkning mellom del og helhet. Gjennom arbeidet med analysen har jeg forsøkt å veksle mellom del og helhet. (Dalen, 2011).

3.8.2 Aktiv i felten

Jeg møtte informantene til avtalt tid og sted. Jeg tok initiativet til å ta dem i hånden, sa mitt fulle navn samtidig som jeg holdt blikkontakten. Etter at vi hadde blitt enige om et egnet rom, satt vi oss ned. I rommet som ble valgt var det en stor pult med mange stoler. På den ene siden av rommet var det vinduer ut mot korridoren. Vinduene hadde persienner. Disse lukket jeg før intervjuet startet. Jeg satt meg alltid med ryggen vendt mot døren, noe jeg i ettertid ikke har noen forklaring på eller hvorfor jeg valgte akkurat denne plassen. Informantene satt seg enten rett ovenfor meg eller på enden av bordet. Jeg satt med bena rett frem, og med blikket vendt mot informantene. De gangene informantene satt seg på enden av bordet, forandret jeg min posisjon mot informantene. Jeg hadde tatt med meg intervjuguiden, en penn og lydopptakeren. Det var kun dette som lå fremme på bordet. Informantene hadde ofte med seg en kaffekopp, eller noe å spise. Jeg var opptatt av at jeg skulle ha øyekontakt, men med et rolig og avslappet blikk. Jeg lyttet og ga bekreftelser ved å nikke, svare ja eller mhm. Jeg ga også bekreftelser som; ”Så interessant!” ”Fortell!” ”Så spennende!”.

To av intervjuene opplevdes som mer utfordrende enn de andre intervjuene. Her måtte jeg virkelig konsentrere meg for å holde tråden i intervjuet og arbeide med å stille spørsmål som inviterte til at informantene ville åpne seg mer. Dette var en utfordring. Jeg kan tenke meg at mitt blikk i disse intervjuene flakket mer mellom intervjuguiden og informanten, og at blikket ikke var like rolig og avslappet som under de andre intervjuene. Under intervjuene med menn

ble det noe annerledes. Jeg var ikke forberedt på at dette skulle være noen utfordring, men det var det. Spesielt i begynnelsen opplevde jeg at mennene og jeg ”målte” hverandre og blikket var litt mer intenst fra mennenes side. I disse situasjonene ble mitt blikk mer flakkende, og jeg begynte å se mer ned i intervjuguiden. Spesielt med en av de mannlige informantene hadde jeg litt vanskelig for å holde blikkontakten. En av de mannlige informantene hadde en flørtete fremtoning. Han lo og smilte mye helt i begynnelsen, men dette avtok ganske raskt. En årsak kan være at jeg forsøkte å ikke gjengjelde dette. Dette var noe som skjedde i oppstarten av intervjuene, og etter hvert opplevde jeg at begge parter slappet mer av og blikket ble mindre intenst. Ellers opplevde jeg ikke at jeg var spesielt annerledes i møtet med menn, men forsøkte å holde en profesjonell rolle som forsker.

4 PRESENTASJON AV FUNN

Jeg vil i denne delen presentere funn som er gjort på bakgrunn av intervjuene som har blitt gjennomført. For å få oversikt over analysearbeidet og informantenes opplevelser har jeg delt temaene for undersøkelsen inn i kategorier. Disse kategoriene er; Autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet, hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, og om det er andre motivasjonsfaktorer. Jeg har analysert og beskrevet hvert enkelt intervju for seg. Jeg har valgt å bruke de generelle betegnelse lærer og miljøterapeut for å sikre anonymitet for den enkelte informant, ved at de ikke skal kunne gjenkjennes. Informantene som går innunder tittelen lærer har undervisningsfunksjon, og de som går under betegnelsen miljøterapeuter jobber som miljøpersonal.

Intervju 1

Tittel: Lærer

Fra dette intervjuet har jeg kun tatt med det vesentligste. Intervjuet i sin helhet var ikke mulig å benytte til analyse og tolkning, da det gikk utover forskningsprosjektets tema.

Andre motivasjonsfaktorer

Informanten forteller at det som tilfredsstiller hun mest i jobben og som gjør at hun får en god følelse er at hun føler at elevene hennes synes det er moro å leve og at de kjenner mestringsfølelse. Hun forteller at hun må gløde på jobben, men for at hun skal gløde opplever hun det som sammensatt. Hun sier det må være bærende strukturer for at ikke hun skal bruke alle kreftene sine på det.

Intervju 2

Tittel: Lærer

Autonomi

Informanten forteller at det er en flat struktur på skolen, og at det er sjeldent at ledelsen eller andre griper inn i undervisningsmetodene, så lenge metodene ikke er utradisjonelle, som han kaller det. Han kaller det en overbyggende motivasjon at lærerne kan jobbe med ulike innfallsvinkler når de selv ser på det som hensiktsmessig. Han sier at han tror dette virker

forsterkende i seg selv, og innenfor dette er det et ganske stort spillerom. Han forteller: ”...*det store spillerommet man har det, er det som virker motiverende og det er klart at ledelsen de er jo i kulissene hele veien, det er de jo, men de går ikke aktivt inn, det gjør de ikke...*”. Jeg spør om han opplever å ha selvbestemmelse på jobben. Han forteller at han opplever det innenfor sitt ”rom”. Han kaller dette handlingsrommet som et av de store privilegiene hos lærere.

Jeg spør om han har den samme opplevelsen av selvbestemmelse når de har fellesmøter med ledelsen på skolen. Han forteller at det er svært lite, men at han opplever noe mer selvbestemmelse på andre møter på skolen. Jeg tolker det dit at disse møtene foregår uten ledelsen. Han forteller at disse møtene er såpass sjeldne, så de er ikke av så stor betydning. Det blir opp til den enkelte lærer hva de selv gjør. Til tross for at de har ulike møter som nok skal legge føringer for lærernes arbeid, spiller disse en liten rolle. Lærerne er allikevel selvbestemmende og velger undervisningsopplegg og tiltak ut i fra egne ønsker.

Jeg spør om han kan være seg selv i rollen som lærer. Han tenker seg litt om før han svarer, samtidig som han humrer litt over spørsmålet. Han forteller at han må ha en rolle som lærer, og at en lærer ikke bør være seg selv i alt for stor grad. Han opplever stor takhøyde fra ledelsen, og at ingen legger bånd på han i forhold til hvordan han fremstår for elevene.

Kompetanse

Jeg spør hvordan han opplever sin egen kompetanse og hvordan han bruker den. Han opplever selv å bli vist tillit av ledelsen ved at han får utarbeide IOP’er (Individuelle opplæringsplaner) for sine elever og sette mål. Han forteller at det er ingen som forteller han hvordan han skal gjøre jobben sin ved å blande seg inn i hans metoder. Dette ser han på som både positivt og negativt. Negativt fordi han ikke opplever at noen kommer og bryr seg. Her tenker han fortrinnsvis på ledelsen. Han ønsker seg kommentarer og tilbakemeldinger fra ledelsen i forhold til sitt arbeid. Han forteller: ”...*man får jo ikke kommentarer på noen ting ofte ikke sant og det er vel kanskje også noe av det som er drivkraften bak det man gjør at det blir lagt merke til det man gjør. De er heller ikke tilstede, sånn ideelt sett så bryr jeg meg ikke veldig mye om det, men jeg tror at jeg hadde kanskje vært enda mer motivert hvis noen hadde spurt hva og litt sanne ting*”. Dette utsagnet fremstiller informantens som opptatt av ytre påvirkning, og at han blir motivert av tilbakemeldinger fra andre. I tillegg gir det inntrykk av

at informanten er opptatt av å få tilfredsstilt kompetansebehovet ved å få tilbakemeldinger av andre.

Jeg spør om informanten opplever å bli anerkjent for sin kompetanse. Han svarer at han tror at de anerkjenner hans kompetanse. Jeg tolker det til at han her mener ledelsen. Jeg spør på hvilken måte han opplever å bli anerkjent for sin kompetanse. Han svarer at han sjelden får noen negative tilbakemeldinger, sånn at han tar det derfor for gitt at både foreldre og de rundt elevene er fornøyde. Fordi han ikke får tilbakemeldinger, regner han med at jobben han gjør er god.

Jeg spør om han har opplevd at kompetansen hans ikke strekker til i jobben. Han forteller: *”Det er sjelden jeg får den følelsen at jeg virkelig stanger i veggen, det gjør jeg ikke, men det er klart, det er alltid et eller annet jeg kan strekke meg mot...”*. Hans utsagn gir en indikasjon på at han ikke opplever sin egen kompetanse som avgjørende for at han skal være motivert i jobben. Han sier at han sjelden opplever å ikke få til ting, og det viser at han er trygg på egen kompetanse, og ikke opplever noen mangler. Han opplever derfor ikke at kompetansen hemmer han i sin jobb. En avgjørende faktor her er nok at de ansatte som han selv beskriver, får tildelt elever etter egen kompetanse, og derfor er med på å dempe følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse eller mangler.

Informanten får spørsmål om han opplever personlig fremgang i jobben sin. Han forteller: *”Det er ikke akkurat noen sånn bratt kurve som går rett til himmelen det er det ikke, sånn at nei det, det vil jeg ikke si. Ledelsen de kunne egentlig brukt meg til helt andre ting, det kunne de gjort”*. Han gir uttrykk for at han ønsker andre arbeidsoppgaver. Utsagnene indikerer at informanten ønsker å utnytte sin kompetanse på en annen måte ved å få andre arbeidsoppgaver.

Informanten kommer inn mulighetene til å gå på kurs og hvordan dette kan påvirke motivasjonen hans. Han forteller at de ansatte får tilbud om noen kurs i løpet av året, men dette er ikke noe han legger særlig vekt på. Han sier: *”Det er sjelden det er noe som er så patetisk som personer som prøver å dytte motivasjonen på deg ikke sant, sånne hei og hurra kurs, jeg får i hvert fall veldig bismak av sånt”*. Han anser ikke at tilbud om kurs kan være med på å øke hans motivasjon. Han mener at motivasjon er noe han selv produserer ved å mobilisere, og at han ikke lar seg påvirke av ytre faktorer for at han skal være motivert i sin jobb.

Sosial tilhørighet

Informanten forteller at det sosiale miljøet på arbeidsplassen er delt. Han forteller: *”...den avdelingen jeg jobber på den lever litt for seg selv som en sånn liten satellitt”*. Jeg spør om hva han legger i utsagnet. Han svarer: *”De som jobber på den avdelingen de holder seg stort sett på den avdelingen, de kommer sjelden opp her og spiser lunsj og samhandler og såne ting. Jeg tror det er et helt greit arbeidsmiljø her, verken det ene eller det andre”*. Han forteller videre at han opplever seg som akseptert og integrert i det sosiale miljøet. På spørsmål om han har større tilknytning til noen av sine kollegaer, svarer han at han har mer til felles med de ansatte som har jobbet på arbeidsplassen noen år, og at han har mest kontakt med de han samarbeider med eller har samarbeidet med. I forhold til informantens utsagn om at det er et greit arbeidsmiljø, verken det ene eller det andre, tolker jeg det som om han ikke opplever det som godt nok til å kalle det bra, men heller ikke at det er dårlig. Jeg spør om han deltar i det sosiale miljøet, hans svarer at han gjør det, så lenge han har mulighet til det.

Hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

Informanten er selv reflektert rundt det som motiverer han i jobben. Han påpeker at det ikke er ledelsen som gjør han motivert, men sier: *”Jeg tenker at når det ikke er andre som legger forholdene mine til rette så må jeg selv mobilisere noe som får i gang den drivkraften, ja. Altså det blir en sånn type sånn indre motivasjon som jeg tror jeg selv produserer”*.

Informanten forteller at han har fremmet noen ønsker til ledelsen i forhold til sine arbeidsoppgaver på jobben. Han sier at han ikke føler seg imøtekommet av ledelsen på disse ønskene, men at han forstår at det er en kabal som skal gå opp og at ikke alle kan få det de ønsker hver gang. I tillegg ønsker han mer innflytelse og å bli tatt med på råd i forhold til kollegaer han kunne tenke seg å jobbe sammen med i teamet.

”...det går an å jobbe med ting man ikke er sånn 100% motivert for i noen år, men går det for lang tid så tror jeg det vil gjøre noe med meg og da kunne jeg tenke meg og gjort noe annet”. Han forteller videre at han også ønsker å bli tatt med på råd når elevene skal fordeles mellom de ansatte. Han sier at han har opplevd at ledelsen ikke har tenkt seg godt nok om, før de har plassert elev og lærer sammen. Han forteller: *”...det blir veldig mye rot når de ikke hører på det jeg har å anbefale, det blir en sånn, kan bli en negativ spiral”*.

Ut i fra hans utsagn opplever han dette som en belastning, som kunne vært unngått om ledelsen hadde lagt bedre til rette og i tillegg tatt han med på råd. Han forteller videre:

"Hadde de tatt med for eksempel meg på råd eller jeg kunne vært delaktig i den prosessen så tror jeg at til dels sånne ting kunne vært unngått". Jeg spør om dette får innvirkning på hans motivasjon til jobben. Han svarer: *"Jeg savner i hvert fall det der å bli spurt til råds, så det er klart at det har jo noe med det virker jo også selvfølgelig inn på motivasjonen. Det som egentlig er det skumle er at det er jo at man glir inn i et mønster hvor man godtar at sånn er det på denne skolen her liksom..."*.

Informanten opplever ikke at ledelsen legger til rette for tilfredsstillende rammebetingelser i forhold til samarbeid med kollegaene og overføring av informasjon i teamet. Han opplever liten forståelse for at det er et stort behov for samarbeidstid innad i teamet. Han hevder at når rammene ikke fullt er tilstede, må han sette lavere mål for sine elever, for at de skal klare å nå disse. Han forteller videre at de begrensede rammebetingelsene gjør han frustrert, fordi han må sette lavere mål for elevene, fordi han i utgangspunktet ønsker å ha høyere målsetninger for elevene. Han forteller: *"... når rammene ikke fullt ut er tilstede så blir liksom motivasjonen litt overfladisert, så man selv må være kreativ og finne metoder"*. Jeg spør om dette får innvirkning på hans motivasjon. Han forteller: *"I starten så gjorde det vel det, men så blir det sånn at man venner seg til det, altså man går inn i et mønster og så ser man da at dette lar seg ikke gjøre, så man må finne noen alternative metoder å gjøre dette her på da..."*.

Andre motivasjonsfaktorer

Informanten forteller om hvordan godene han har som lærer spiller inn på hans motivasjon: *"....det er klart noe annet som er motiverende når du jobber som lærer det er selvfølgelig, det kom vi jo kanskje ikke inn på, men det har jo noe med arbeidstider og sånt og gjør også at man har en del goder. Man har forholdsvis lang ferie og man har forholdsvis korte uker også, så man har 17 timers undervisning ikke sant. En stor del av arbeidsdagen er planlegging og sånne ting"*.

Han forteller at han som lærer har det som kalles bunden tid. Jeg spør hvordan han opplever det å ha mulighet for bunden tid. Han svarer: *"Nei, ja for eksempel at jeg kan velge om jeg vil sitte her og skrive halvårsrapport eller om jeg vil dra ut i det fine været og skrive halvårsrapport en dag når det plasker, bare jeg forholder meg til tidsfristen ikke sant, det er jo en sånn type ytre faktorer som da virker inn på min motivasjon. Den drivkraften den*

påvirkes av veldig mye og det er klart at det er helheten som gjør at man velger å ha den jobben her, det er det. Bunden tid vil si at han har arbeidsoppgaver som skal være ferdig innen en frist, men at det er opp til han selv når han gjør det og hvor han gjør dette. I forhold til bunden tid og egen motivasjon forteller han: "...det er jo også noe som motiverer ikke sant, at man kan planlegge ting etter når det passer en selv". "...men jeg tror nok den indre motivasjonen den spiller jo også inn på dette, jeg tror motivasjonen hadde vært dalende for mange, i hvert fall meg selv altså om jeg skulle jobbet 37,5 timers uke med dette her og 5 ukers ferie. Det hadde ikke vært spesielt motiverende, når man får disse andre tingene er det klart at det, det spiller inn på den jobben man gjør, det gjør det.

Han forteller at han ønsker generelt flere tilbakemeldinger fra ledelsen, både på det personlige plan, men også på det faglige arbeidet han gjør. Han ønsker at ledelsen tar seg tid til å spørre hvordan det går, og at de kommer med tilbakemeldinger på IOP'ene som skrives. Informanten forteller at dette går begge veier, og at det er fordeler og ulemper ved begge deler.

Informanten har en annen vinkling til motivasjon her, ved at han vektlegger ytre faktorer og påvirkning fra ledelsen som et virkemiddel for at han skal bli motivert i jobben. Informantens utsagn viser at han ønsker å bli sett og anerkjent for den han er som person og den jobben han utfører.

Intervju 3

Tittel: Lærer

Autonomi

Jeg spør om hun opplever å få bruke sine interesseområder på jobben. Hun svarer at det er viktig for henne. Hun forteller: *"Jeg tror ikke den hadde blitt så god som hvis jeg virkelig var interessert, det tror jeg ikke..."*. Jeg spør om hun opplever å ha selvbestemmelse og muligheter til å ta valg og beslutninger i jobben. Hun forteller at hun opplever det periodevis. Hun forteller videre: *"... jeg blir ganske frustrert når jeg ser at ledelsen ikke tenker igjennom alle sider ved en sak hvor jeg tenker at jeg kanskje kunne vært med på å belyse en del problemstillinger som de overhodet ikke har tenkt på. Jeg blir ganske frustrert når det bare blir avfeid"*. Hun forteller også at hun har noen andre ønsker i forhold til arbeidsoppgaver,

enn det hun har i dag. Hun forteller at hun lenge har hatt som mål å bruke kompetansen sin på en annen måte.

Ut i fra det informanten forteller, opplever hun ikke å få ta del i bestemmelsene som tas av ledelsen, men kun i forhold til ønsker om elever og til dels rominndeling. Den ansatte opplever derfor ikke å ha innflytelse på arbeidsplassen eller selvbestemmelse i forhold til dette. Hun forteller videre: *"Det er sjelden vi er med på noen prosess, jeg hører bare at noen har sånn og sånn, og så går jeg bare og tar kontakt med leder og spør er det sånn det skal være. Det er ikke noen sånn organisert prosess på sånne ting, det skjer litt i hyrten og styrten her og der"*.

Jeg spør om det hender at hun blir usikker i forhold til å ta selvstendige valg og beslutninger: Hun svarer: *"Ja, absolutt, det gjør jo at jeg prøver å få diskutert det med noen, og liksom prøvd ut om det jeg tenker er det helt på trynet eller er det noen ting denne eleven her kan ha godt av eller gjør, altså få noen å spille ball med da!..."*.

Kompetanse

Informanten forteller at det å bli anerkjent for den hun er ser hun på som viktig. Hun sier: *"Altså det er jo viktig for meg at den jeg er eller det jeg gjør blir anerkjent, selvfølgelig og det gjør jo at jeg vil gjøre mer absolutt, for hvis du ikke får noe feedback eller sånn så gråner du litt for å si det sånn da, i hvert fall hvis du føler selv at du gjør en god jobb og ikke blir sett, da legger du ikke opp til å jobbe så veldig mye hardere"*. Hun forteller at hun ikke er avhengig av ledelsen, for at hun skal oppleve å være motivert for jobben. Jeg spør om hun opplever å ha et indre driv som hjelper henne fremover. Hun svarer med et tydelig ja på mitt spørsmål og forteller at hun tok videreutdanning og fikk jobbe innenfor det feltet. Hun forteller videre: *"...også det dreier jo min motivasjon, det her med faglig påfyll, det er viktig for meg, ja. Jeg er ikke noen person som kan være et sted å jobbe etter rutiner nei"*. *"...hvis du ikke føler deg kompetent til den jobben du blir satt til å gjøre, det trenger ikke bestandig å være så allright, nei, i forhold til motivasjonen til å gå på jobb"*. Jeg spør om hun selv opplever å ha tilstrekkelig kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver. Hun svarer at hun ikke opplever det i forhold til alle arbeidsoppgavene hun har. Jeg spør om hun tenker det er noen forskjell på om hun opplever seg kompetent eller ikke. Hun forteller: *"...der hvor jeg føler at jeg har god kompetanse så går jo arbeidet mye lettere, du blir ikke så sliten, og du*

greier liksom på en måte å utvikle deg videre da, ikke sant for du har et grunnlag du føler deg trygg på og du tør å være litt mer ja prøve ut litt da, enn kanskje litt mer hvis du er veldig usikker... ”. Hun forteller at det er arbeidsoppgaver og rutiner på jobben som hun ikke føler seg helt komfortabel med, men at hun prøver og det går bedre for hver gang.

Jeg spør om hun har noen personlige mål hun jobber etter. Hun svarer: *”Mitt mål er å ha en jobb hvor jeg trives og der hvor jeg kan bruke min kompetanse. Det er det som driver meg... ”.* Informanten fremhever at hun kan få anerkjennelse for sin kompetanse og benytte denne i jobben som en svært viktig del i forhold til hennes motivasjon. Hun opplever ikke å kunne utvikle seg i jobben, til tross for videreutdanningen hun har tatt. Hun opplever heller ikke å få anerkjennelse for sin kompetanse av ledelsen.

Som en konsekvens av at lærerne har en fremtredende rolle i skolen for deres kompetanse, opplever hun at det er en hierarkisk inndeling på arbeidsplassen, hvor lærerne troner høyst. Informanten liker ikke denne inndelingen, og forteller: *”Jeg tenker at vi alle er her og skal gjøre en jobb sammen og alle har vi vårt ansvarsområde og gjør det vi kan. Jeg tenker jo det at på mitt team da så er det noen assistenter og så er det noen pedagoger, men jeg har hele tiden vært der at jeg tenker at er det beslutninger som omgår hele teamet, så skal det diskuteres, så skal vi åpne opp for at alle skal få være med og si det dem mener. Men så er det jeg da som pedagog og oppleggsansvarlig for den eleven som tar avgjørelsen, men jeg skal høre på dem som også jobber med eleven... ”.* Hun mener at dette går inn på henne og forteller: *”...jeg synes ikke det er riktig at vi skal sitte oppe på kontoret her og ta avgjørelser som får innvirkning i forhold til de miljøarbeiderne som skal utføre undervisningen, det synes jeg ikke, nei. ”.* *”Det må være veldig umotiverende, for da får du sånne ting tredd over hodet, så du har ikke noen mulighet til og det synes jeg er ja, nei det liker jeg ikke... ”.*

Sosial tilhørighet

Jeg spør om hvordan informanten opplever det sosiale miljøet på jobben. Hun tenker seg om før hun svarer: *”Delt. Jeg er litt i alle leire for å si det sånn, men det er ganske oppdelt ”.* Jeg spør om ledelsen gjør noe aktivt for å legge til rette for et godt sosialt miljø. Hun bruker litt tid før hun forteller: *”Ikke veldig sånn personlig at ledelsen legger, nei jeg føler ikke det. Det går litt på sånn personlige egenskaper tenker jeg da... ”.* Informanten forteller at hun opplever at det er en hierarkisk inndeling på jobben i forhold til kompetanse, hvor lærerne har den største innflytelsen. Hun forteller at hun er opptatt av at alle skal oppleve at de får delta og oppleve innflytelse. Det er lærerne som tar avgjørelsene for hvilket opplegg som skal velges

og hvordan det skal gjøres i forhold til elevene. Miljøpersonalet har liten innvirkning på dette, noe hun er veldig opptatt av. ”...sosialt sett så kommer også det skillet der da som en følge av det på en måte ikke sant, at det er jo en gjeng som møtes og så er det noen som holdes utenfor, som ikke blir invitert av en eller annen årsak ikke sant, og det synes jeg ikke, nei”.

Informanten opplever at dette skaper et skille mellom de ansatte, som igjen får negative konsekvenser for det sosiale miljøet på arbeidsplassen.

Dette får også innvirkning på hennes trivsel og sosiale tilhørighet på arbeidsplassen. Hun sukker og forteller: ”Det gjør jo noen ting med meg, samtidig så vet jeg jo at jeg er avhengig av på en arbeidsplass noen som jeg er fortrolig med, som jeg er kanskje er litt er personlig kjent med. Jeg er ikke det med alle, men har jeg ikke det, så synes jeg ikke det er allright...”.

Jeg spør om hun opplever å bli integrert og akseptert at sine kollegaer. Hun forteller at det er en deling mellom hennes avdeling og resten av skolen. Hun svarer at hun opplever å bli integrert og akseptert i større grad på sin avdeling, men ikke i samme grad på resten av skolen. Hun opplever at det kan være vanskelig å komme inn i det sosiale miljøet blant de andre lærerne på skolen. Informanten forteller: ”...men jeg kan ikke navnet på alle som jobber oppå her, det er ikke noe veldig sånn sammensveiset arbeidssted...”. Hun sier allikevel at hun har en god dialog med de lærerne hun samarbeider med utenfor avdelingen.

Hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

Informanten påpeker at hennes motivasjon gjennom hennes tid i arbeidslivet periodevis ikke har vært avhengig av ledelsen. Hun forteller at hun går på jobb og gjør det beste ut av det, selv om hun ikke alltid opplever at oppgavene er spennende. Informanten mener selv at hun påvirkes av de ytre rammene her. Det er enkelte områder på jobben som ikke motiverer henne. Dette har ført til at hun ønsker seg andre arbeidsoppgaver. Hun forteller at det er ting ved jobben som ikke motiverer henne, og som ikke fungerer godt i det lange løp. Jeg spør om hva som skal til for at hun skal være motivert i jobben. Hun svarer: ”Det å få et brev i hylla si om at nå er det kurs på det og det synes jeg er veldig allright. At du liksom blir sett på den måten”.

Hun forteller at det tidvis er kaotisk i forhold til informasjonsutveksling. Det er mye som skjer og mange baller i luften og hun opplever at det er litt på halv tolv noen ganger. Hun opplever noen ganger at det er litt diffust hva ledelsen tenker. Derfor ønsker hun at ledelsen informerer de ansatte mer og er tydeligere. Hun forteller: *”Vært forskjellige faser det, der hvor jeg har vært skikkelig frustrert, ordentlig frustrert. Nå er jeg litt der at ja det som skjer, det skjer kanskje litt mer likegyldig, det er ikke noe allright, det har gått litt i faser altså...”*.

Informanten mener at en annen viktig egenskap hos ledelsen er å gi de ansatte andre oppgaver. Hun forteller: *”... hvis du føler at du stagnerer litt eller kjeder deg litt på jobb at en leder kan gi deg nye utfordringer, det synes jeg er en viktig egenskap hos en leder”*. En annen viktig egenskap hos en leder mener informanten er at lederen kan motivere de ansatte ved å tro på deres kompetanse og tiltro til at de mestrer en oppgave. På den måten kan lederen få de ansatte til å gå løs på en oppgave. Informanten påpeker at det er av avgjørende betydning å oppleve å bli anerkjent av ledelsen, og tro på seg selv.

Andre motivasjonsfaktorer

Jeg spør om det er andre ting som motiverer informanten, enn det vi har snakket om. Hun forteller at det å få respons fra elevene er noe som motiverer henne. Hun forteller videre at mye av hennes motivasjon skapes av at hun ønsker det beste for sine elever. Hun opplever at hun må kjempe på elevenes vegne for å sikre gode rammebetingelser. Målet hennes er å ha elevene i sentrum. Et annet viktig moment for hennes motivasjon er nye utfordringer.

Intervju 4

Tittel: Lærer

Autonomi

Han forteller at han ikke alltid blir tatt på alvor av ledelsen og sier: *”Man blir jo litt oppgitt og blir lett man slutter til slutt og mase når det ikke skjer noen ting. Så ballen blir spilt litt tilbake til oss, hvordan kan dere komme med forslag til hvordan det skal gjøres, og så har man prøvd å sette opp et forslag, men så fungerer det ikke i praksis...”*. Ut ifra utsagnet hans virker det ikke som om han selv eller de ansatte opplever selvbestemmelse når det kommer til

rammebetingelsene på arbeidsplassen. Men de får allikevel mulighet til selvbestemmelse ved at de kan komme med forslag på hvordan det kan løses på en annen måte.

Kompetanse

Jeg spør om han opplever å bli anerkjent og verdsatt av ledelsen og kollegaene sine for den jobben han gjør og kompetansen han har. *”Det må jo samsvare litt med, litt med egen opplevelse at jeg gjør en god jobb, men folk pleier ikke å skryte veldig mye hvis de ikke mener det tror jeg eller, men ja, nei jeg har følt jeg har fått veldig hyggelige tilbakemeldinger. Har alltid betydd mye for meg å få hyggelige tilbakemeldinger”*. Jeg spør om han opplever å få tilbakemeldinger av ledelsen. Han tenker seg litt om før han svarer: *”Nei, ikke helt, kanskje, men det har ikke nødvendigvis med at det er ledelsen eller ikke, men jeg setter stor pris på å få hyggelige tilbakemeldinger av kompetente folk”*. Dette utsagnet viser at det ikke er så viktig for han å få tilbakemeldinger fra ledelsen, men at det er viktigere å få tilbakemeldinger fra det han anser som kompetente kollegaer eller samarbeidspartnere.

Han forteller at det er viktig for han å føle seg nyttig, men også verdsatt, og opplever å ha den rette kompetansen i jobben. Jeg spør om han opplever at kompetansen ikke strekker til i noen situasjoner. Han svarer at han opplever noen utfordringer som kan gjøre han usikker, som gjør at han prøver å tenke alternativt. Jeg spør om han opplever å få mulighet til å utvikle seg i jobben. Han svarer ja, og forteller at han utvikler seg når han får mulighet til å ha en annen elevgruppe og så lenge han lærer noe nytt. Han utdyper at det er en del utfordringer i forhold til atferd, og at han kan benytte sin kompetanse i forhold til dette. Han forteller også at han liker denne variasjon i løpet av arbeidsdagen.

Sosial tilhørighet

Informanten forteller at han opplever å ha god kjemi med ledelsen og at han trives veldig godt på jobben. Han forteller videre at han opplever det sosiale miljøet som generelt veldig bra, men at det er noen smånisninger mellom noen få i personalgruppa. Han forteller: *”...men generelt er det veldig god samhold og folk er greie med hverandre”*. Det er rom for forbedringer, først og fremst på organisering, sier han. Jeg spør hva som motiverer han til å gå på jobb. Han forteller: *”...altså jeg er veldig glad i kollegaene mine og synes det er veldig koselig å komme og det er et veldig hyggelig arbeidssted. Jeg trives veldig godt med elevene og, elevene er det viktigste alltid, tenker jeg da. Men hvis ikke jeg hadde hatt gode kollegaer,*

samvittighetsfulle kollegaer, så ville jeg mistrives”. Jeg spør om han deltar i det sosiale miljøet. Han svarer at han gjør det så godt han kan. Han forteller at det er noen smågnisninger blant kollegaene og at dette skaper frustrasjon og irritasjon. Jeg spør om dette får innvirkning på jobben han gjør og hans motivasjon i forhold til dette. Jeg spør om det er andre ting som er med på skape motivasjon. Han svarer: *”...jeg har jo fått mange hyggelige tilbakemeldinger fra kollegaer og sånt, og det har jeg for så vidt fått litt etter hvert også av ledelsen, men jeg tror ikke det er alle som opplever det samme...”*.

Hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

Jeg spør på hvilken måte ledelsen kan legge til rette for at han skal være motivert i jobben. Informanten tenker seg lenge om og sukker før han forteller: *”Jeg føler vel at jeg har en del frihet faglig sett til å gå de veiene som jeg mener er viktig...”*. Informanten opplever at det å ha faglig frihet motiverer han i jobben. Han opplever også at tilliten mellom han som ansatt og ledelsen er viktig. Han mener at rammene og organiseringen burde vært bedre, altså at det er vanskelig å få til en tilfredsstillende pauseavvikling. Dette har innvirkning på hans motivasjon. Han forteller at det blir smågnisninger mellom de ansatte på grunn av at noen gjør mindre enn andre og ikke følger opp arbeidsoppgavene sine.

Andre motivasjonsfaktorer

Han forteller at han blir motivert av fremgangen til elevene, og at han jobber hardt for dette. Å nå målene for den enkelte elev gjør han glad og fornøyd. Han forteller: *”Det er jo altså det er først og fremst elevene jeg jobber for. Hvis ikke de har noen god utvikling eller hvis ikke de har noe særlig utbytte av det, så er det mindre viktig hva kollegaene synes egentlig, men heldigvis er ikke det uforenlig da”*. Jeg spør om det å lykkes med elevene har innvirkning på hans motivasjon. Han svarer: *”Jo, jeg blir selvfølgelig motivert til å sette nye mål og jobbe videre, det er vel det å føle meg nyttig og verdsatt det er ikke pengene, da hadde jeg ikke jobba her”*. Han vektlegger tilbakemeldingene fra kollegaene, og tilbakemeldingene fra ledelsen har mindre betydning for han.

Intervju 5

Tittel: Miljøterapeut

Autonomi

Hun forteller at hun får mulighet til å lage undervisningsopplegg, men at det er sammen med en bestemt lærer. Informanten mener det ikke er riktig at det kun er lærerne som skal ha dette som en av sine arbeidsoppgaver. Hun forteller videre: *”...det er jo mye kunnskap i både meg og de andre som jobber som miljøterapeuter her og da. Hatt en liten diskusjon på det om at vi synes det er allright at vi også kan komme med innspill og høre med oss, for det er veldig mye kunnskap i oss og at det må bli brukt det også, hvis ikke så føler du at du bare blir en assistent. Ikke noe vondt om det men, for da skal du liksom her har du et opplegg og dette skal du gjøre så. Det har litt å si på motivasjonen at du får gjøre det som er ditt, at du kan eller i hvert fall at du har vært med å bestemme på det ikke bare gjøre andres jobb holdt jeg på å si, eller andres planer”*.

Jeg spør om hun opplever å være med på beslutninger og å ta valg i jobben. Hun forteller: *”...jeg synes vi har litt sterke meninger og de burde de ta bedre hensyn til”*. Hun forteller: *”Det er jo litt hyggelig å bli litt involvert da, så jeg kunne ønske kanskje at for eksempel mer arbeidsteam med lærerne eller ha mer teamplanlegging. Planleggingsdager i begynnelsen av året etter sommeren det er det som vi jo stort sett er med og planlegger, men de lærerne sitter jo på en måte på kontoret sitt og, sammen og kan på en måte diskutere litt mer da, som vi ikke får med oss, så da”*.

Hvor selvstendig hun kan være, avhenger av hvilken elevgruppe hun har. Hun forteller at det er mye å sette seg inn i, lese mapper og holde seg oppdatert. Dette opplever hun ikke at det blir så mye tid til, selv om det er lagt inn 1 time pr. uke til dette i hennes plan. Denne timen faller ofte bort, noe som gjør at hun opplever at det ikke er tid til å holde seg a jour. Jeg spør om hun har opplevd å bli usikker eller engstelig i forhold til å ta egne valg og beslutninger. Hun svarer: *”Nei, det er ikke jeg som har hovedansvaret på en måte, så det faller veldig sjelden tilbake på meg sånn sett, sånn at innenfor de rammene som er her så er jeg ikke redd for å gjøre noe”*.

Kompetanse

Jeg spør om det får innvirkning på trivselen at det er så forskjellige betingelser i jobben, til tross for at man jobber på samme jobb. Hun forteller: *”Ja, det har jo litt å si i og med at i hvert fall sånn at her nede så føler jeg ikke at vi gjør noen forskjellig jobb da, og jeg skjønner jo at de har mer med planlegging og at de gjør mye som vi ikke ser...”*.

Sosial tilhørighet

Informanten forteller at hun er veldig fornøyd med det sosiale miljøet, ledelsen og de rundt seg. Hun opplever å ha god kjemi med ledelsen, at de er veldig lette å prate med. Jeg spør om hun opplever at ledelsen legger til rette for det sosiale miljøet. Hun forteller: *”Ja, de gjør jo en god del, men det er jo på en måte sånn til jul og det starter opp når det slutter på en måte...”*. Jeg spør om hun opplever at alle deltar i det sosiale miljøet. Hun svarer: *”Ja, det er ingen som melder seg ut, det er jo mange som er på en måte mye mer ute eller mye på et enerom og så blir de litt sånn isolert, du skulle ønske at du kanskje at vi ser dem da, ser litt deres behov at de får litt avveksling sammen med andre og”*.

Hun opplever at det sosiale samholdet baseres på hvordan de ansatte jobber med elevene, og hvor villige de er til å bidra for fellesskapet. Hun forteller: *”...de som er nyansatte på en måte står litt på og vil gjøre en god jobb, mens de andre kan virke litt sånn uengasjert og at de har kommet inn i en sånn periode hvor at man sitter der og ikke gidder å gi alt hele tiden, sånn at man tar seg litt ja, litt mye friheter og sånn som kanskje andre eller mange av oss nye synes er litt rart, og det skaper litt sånne gnisninger og mange blir litt irritert”*. Hun forteller at noen er flinke til å tilby seg å hjelpe og se de andre kollegaene, andre er ikke det.

Jeg spør om trivsel og et godt sosialt miljø er viktig for at hun skal være motivert. Hun forteller: *”Jeg tror nesten det er det viktigste av alt, hvis ikke så gidder man på en måte ikke gjøre noe. Må på en måte vite at du gleder deg til å komme på jobb fordi du har hyggelige kollegaer og, de på en måte backer deg opp, så det tror jeg nesten er det viktigste. Jeg gleder meg til å gjøre jobben min, men man gleder seg på en måte til å møte de og være sammen med de...”*.

Hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

”Egentlig at de skal se på oss, at de ser på en måte at de er klar over, de sier jo at vi gjør en god jobb da og alt sånn, men de skal se oss litt mer og på en måte ta det der i den situasjonen, ikke hvert halvår på en sommeravslutning eller juleavslutning”. Hun forteller at det er veldig viktig for hennes motivasjon at ledelsen er tilstede, ser den enkelte ansatt og viser seg for personalet med jevne mellomrom. Informanten forteller at det hender at de ikke får være med og ta avgjørelser eller bli hørt av de andre. ”Nei, ikke alltid, vi har jo på en måte mye å si og gir mye, jeg skjønner at vi liksom ikke er prioritert hele tiden,, men noen ganger skulle jeg ønske at vi hadde litt å si”.

Jeg spør om det har noen innvirkning på motivasjonen hennes at lærerne har en fremtredende rolle og miljøterapeutene har liten innvirkning på undervisningen og planleggingen av denne. Informanten forteller: *”Blir ikke så veldig motivert, vi som er mye mer rundt med de og ser på en måte mer helheten. Vi er rundt ute med de og inne med de og turer og alt sånn, på en måte så ser vi veldig mye andre behov da. Nå er det mye veldig mye bokstaver dette året eller følge stiplede linjer på en måte og lære seg å skrive A, og du ser på en måte at det aldri kommer til å ha noe for seg eller noe og kommer aldri til å sitte og skrive eller kommer ikke til å eller klare å skrive det selv, og da er det veldig kjedelig å sitte der, og du sitter bare der på sidelinja, litt sånn, ja man mister veldig fort motivasjonen når de, i hver fall når du tenker at det er så mye annet de kunne ha, eller burde ha lært”. Jeg spør om hun opplever seg som mer motivert når hun kan planlegge et undervisningsopplegg selvstendig. Hun forteller: ”Det er jo litt mer motiverende når man på en måte har satt i gang noe selv...”. Jeg spør om hun kan utdype dette litt mer. Hun forteller: ”Ja, jeg vil jo si det får litt sånn eierforhold til det man ja, blir jo, jeg synes det motiverer mer når jeg på en måte klarer å gjennomføre noe eller som bare er mitt, både det at jeg føler det, og så blir jeg motivert av at andre ser at jeg har fått til noe og gjort noe”. Jeg spør om hun opplever seg like motivert i forhold til alle arbeidsoppgaver på jobben. Hun sukker før hun svarer: ”...det er noen ting som er fryktelig kjedelig, og at du ikke helt skjønner hvorfor ting skal gjøres, da er jeg ikke så veldig motivert, da blir man litt sånn at man egentlig kanskje sitter og tenker på noe annet noen ganger...”.*

Andre motivasjonsfaktorer

Informanten forteller at det er stor forskjell i måten de ansatte arbeider på i forhold til elevene. Jeg spør om dette generelt får innvirkning på henne. Hun sukker og forteller: *”Blir gretten da,*

og det blir jo litt lei og du ja man klarer liksom ikke å gi det man skal til de barna, putte på et smil, men blir litt sånn sur og oppgitt og ja, har man lyst egentlig å bare gå hjem”.

Hun forteller at det å overvinne store hinder, er noe som motiverer henne i jobben. Særlig hvis det ser litt håpløst ut. Hun forteller: *”...og det har på en måte blitt litt sånn yes se hva vi har fått til, så bare når man på en måte ser tilbake hvordan det var da vi begynte og hvor håpløst det kanskje var da det er veldig gøy...”.*

Informanten forteller at lærerne har mange privilegier og er i en annen situasjon enn miljøterapeutene. *”...tror ikke de alltid ser oss på en måte og hvor mye jobb vi gjør, det blir jo litt sånn, det er alltid litt kjedelig å høre når de gleder seg til ferie og de skal ha fri og de avspaserer hele tiden fordi de jobber ekstra litt innimellom og vi får aldri avspasere noe eller ha noe ferie stort sett så”.* Ut i fra utsagnet hennes er dette noe som har innvirkning på henne, spesielt fordi hun opplever at hun selv gjør en stor innsats, men ikke får noe igjen for det, i forhold til hva lærerne får.

Intervju 6

Tittel: Miljøterapeut

Autonomi

Informanten forteller at hun opplever å kunne være selvstendig og at de blir lite styrt, samtidig som hun sier at initiativ og ideer blir heiet frem og blir tatt godt i mot, noe hun setter veldig pris på. Jeg spør om hun opplever å være delaktig i alle gjøremål på jobben. Hun forteller at det er pedagogene som har ansvar for planleggingen av undervisningsopplegg. Jeg spør om hun savner å være delaktig. Hun svarer: *”Ja, ja, ja, ja, jeg savner det, jeg har og det har vi snakket om, det er flere av oss som i utgangspunktet som kommer fra jobber hvor vi har organisert, mer utover det vårt arbeid her da, Vi liker det med å organisere, mens vi blir nok litte grann lammet i et sånt skolesystem hvor det i utgangspunktet er pedagogene som er ledere, og vi er det litt sånn til hande folk da. Vi føler at vi blir litte grann bakkbundet ved at det ikke er vi som skal gjøre det, selv om vi ser at det trengs”.* Hun forteller at hun er frustrert over dette. Jeg spør om dette får innvirkning på hennes motivasjon. Hun sukker før hun svarer: *”Nei jeg føler jo at jeg ikke får brukt ressursene mine som jeg vet jeg har...”.*

Informanten forteller at hverdagen ikke alltid er like godt planlagt. Det er ingen fast ansatt som har ansvaret for å organisere dette.

Jeg spør om hun opplever at hun kan du da komme med forslag til hvordan ting kan gjøres annerledes. *"Ja, det går nok veldig mye mer på det praktiske plan, vi er del av et sånt system hvor det er pedagogene som er ledere på en måte for oss da, vi er under. Jeg opplever det sånn at i dette skolesystemet så er vi underdanige pedagogene og gjør det i utgangspunktet de tenker er det er det faglige riktige. Det har vært litt uvant for meg, for jeg er vant til at miljøterapeutene er litt sånn autonome, selvstyrende og, men det fant jeg fort ut at her er det, vi er del av en skole og det er sånn det er".* Jeg spør om dette får innvirkning på hennes trivsel på arbeidsplassen. Hun forteller: *"Nei jeg må jo da tenke at dette er ikke mitt, dette er ikke mitt ansvar, og at man slutter og man gir nok litt opp da..."*.

Jeg spør om det hender at hun opplever å bli engstelig eller usikker over å ta valg eller beslutninger. Hun svarer: *"Ja, jeg er jo stadig vekk i tvil om det jeg gjør er riktig og sånt noe, og det er ikke alltid jeg får til ting heller, det er ganske store problemer eller utfordringer og da føler jeg veldig trygghet i å ha en pedagog..."*. Jeg spør om det hender at hun kan jobbe ut i fra sine egne interesser. Hun forteller: *"Ja, absolutt og det kan man egentlig hos oss altså, det får jeg lov å fikle med for å si det sånn, man må ta roller som er ledige og begynne et sted"*.

Kompetanse

Jeg spør hvordan hun opplever sin egen kompetanse i forhold til den jobben hun gjør. Hun forteller at hun opplever sin kompetanse som positivt i jobben hun gjør, og at hun bruker sin kompetanse. *"...jeg har stadig vekk ønske om å bli bedre, jeg føler at man liksom ikke blir utlært i denne bransjen her, både friske opp og fylle på. Det er mange områder jeg kunne tenkt meg å være bedre på, men jeg har ikke sånn ett mål liksom, det har jeg ikke. Jeg føler at liksom man bare hele tiden er i en læringsprosess."* Jeg spør om hun opplever personlig fremgang i jobben. Hun svarer: *"Det synes jeg er veldig bra. Jeg føler at jeg fortsatt har mye å lære og stagnerer ikke..."*.

Sosial tilhørighet

Jeg spør hva som kjennetegner det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Hun forteller: *"Jeg synes det er det består av mennesker som bryr seg, for meg er det ikke så farlig at ikke alle bryr seg, men at det er nok som bryr seg til at jeg føler at jeg blir sett..."*. Hun forteller videre: *"...det er jo dager hvor man hvor det er på grunn av at det er hyggelig å komme på jobb at man orker å gå på jobb, for man vet at man møter en hard arbeidsdag. Det går på at man bryr seg litt ut over det å man bryr seg litt, og det synes jeg er veldig bra, men jeg føler at det er veldig sånn klikkete..."*. Informanten opplever at det er viktig at ledelsen og de ansatte forteller hverandre når de gjør en bra jobb. Hun sier at hun ikke har blitt det fortalt, men at hun allikevel opplever at hun er en nødvendig person på avdelingen.

Hvordan ledelsen legger til rette for sosial tilhørighet, kompetanse og autonomi

Jeg spør om Informanten opplever at ledelsen er lydhøre for de ansattes synspunkter. Hun forteller: *"Ja, jeg blir jo hørt, jeg opplever å bli hørt, men allikevel så opplever jeg at det er det er en veldig tydelig ledelse her. Vi har nok ønsket oss mer innflytelse når viktige avgjørelser skal tas, men i enda større grad så ønsker vi å være mer delaktig..."*.

Jeg spør om hun opplever at ledelsen legger til rette for et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. Hun sukker før hun svarer: *"Nei det synes jeg er mer jeg må si at vi skaper det miljøet vi som er en del av det miljøet..."*. Jeg spør hva som er det viktigste for at hun skal være motivert i jobben. Hun tenker seg litt om før hun svarer: *"Det aller viktigste for meg det er å føle meg verdsatt på jobb. Jeg tror fortsatt at du kan stå på hodet og skrike altså, men det hjelper ikke hvis du ikke blir verdsatt av kollegaene dine, og gjerne også ledelsen, men det er faktisk ikke så viktig for meg, så"*.

Informanten forteller at det sjelden er nei fra ledelsen om de ansatte spør om midler til å kjøpe inn undervisningsmateriale, eller få mulighet til å dra på ulike aktiviteter med elevene. Hun forteller: *"Ja, det motiverer meg også og at ikke nødvendigvis liksom at jeg får det til eller ikke får det til, men at jeg har anledning og at jeg ikke blir stanset i det. Jeg har vel ikke opplevd noen som har blitt stanset i å gjøre sånne type ekstra ting eller være litt kreative eller oppfinnsomme i tilbudet til elevene"*.

Jeg spør hvordan hun opplever at ledelsen legger til rette for at hun skal utvikle seg i jobben. Hun humrer litt før hun forteller: *”...ikke så veldig mye egentlig, det har ikke vært noe press på meg for at jeg for eksempel skal gå på kurs. De få initiativene jeg har tatt har blitt veldig godt tatt i mot, men de er ikke noe på offensiven der, men jeg tror nok de er veldig opptatt av at jeg skal trives, men de kommer ikke med noen konkrete forslag om hvordan jeg skal kunne videreutviklet meg eller trives enda bedre”*.

Andre motivasjonsfaktorer

Hun forteller at hun motiveres av elevene hun har. Hun forteller: *”...jeg tror det med å mestre kanskje er det som driver meg i mine jobber...”*. Hun forteller at det er viktig det elevene gir henne gjennom dagen av gode mestringsopplevelser. *”...det er liksom ikke enten heller, men til sammen er det veldig bra. Jeg tror ikke jeg kunne ha vært i en jobb over tid hvis jeg ikke hadde følt at jeg ikke hadde lyktes med elevjobbing, bare fordi det var gode arbeidskollegaer da og vice versa altså. Man blir jo sett av i lys av det man utfører med en elev og det er også med på å bekrefte at du gjør en god jobb da...”*.

Intervju 7

Tittel: Miljøterapeut

Autonomi

Informanten opplever at ledelsen legger til rette for at de ansatte får det sånn som de aller helst vil. Jeg spør hvor selvstendig informanten opplever at hun kan være. Hun svarer: *”Jeg kan være veldig selvstendig her. Nå har vi miljømøter hvor alle miljøterapeuter og miljøpersonal og leder er hvor vi diskuterer litt og kommer med forslag på ting hvordan det kan gjøres annerledes. Så vi får jo være med og ja, vi er jo egentlig våre egne sjefen nesten”*. Jeg spør hvor delaktige miljøterapeutene kan være sammen med lærerne. Hun forteller at de samarbeider med mange forskjellige, og at noen lærere er åpne for samarbeid, andre er ikke det og kjører sitt eget løp. Hun forteller: *”...men vi har jo mye erfaring og utdanning de fleste som jobber på teamet og det er, ja føler vel egentlig at vi får sagt det vi vil”*.

Informanten hevder at de får sagt det de vil, jeg spør om de får gjøre det de vil. Hun forteller: *”I forhold til jobben her så gjør vi vel egentlig som vi vil, men det er ikke alt som det blir lagt planer for og, kanskje vi ikke får gjennomført alt det vi har lyst til å gjøre, men det er vel*

kanskje litt mer av mangel av tid og ”. Jeg spør om det får innvirkning på hennes motivasjon til jobben når hun ikke kan være med å planlegge og gjøre ting ut i fra sine egne interesser. Hun svarer: ”Ja, det gjør det absolutt, hvis jeg kommer på jobb og skal ha en elev og hele dagen er satt opp for eleven, det synes jeg ikke er like stas, for jeg kan hende jeg vil forandre litt. Man gjør jo ikke en like god jobb når man ikke er motivert. Ja, det har vi også sagt at hvis vi skal gjøre en god jobb må vi gjør noe vi har lyst til, selv om det er greit å gjøre andre ting også, men ikke en hel dag”. Hun forteller videre: ”Jeg hadde nok ikke hatt like lyst til å gå på jobb som jeg er nå, hvis alt var satt fra før, uten at jeg kunne bestemme noen ting selv”.

Jeg spør hvordan hun opplever at lærerne har planleggingstid lager undervisningsoppleggene, og om hun opplever at lærerne styrer miljøterapeutene. Hun forteller: *”Jeg synes vi egentlig er ganske likeverdige, tar oss med på det som skal planlegges, og er det ikke tid så får du det på papir, og så får du dra hjem og se på det, og hvis vi bestemmer noe nytt så er det på en måte åpenhet for det og”.* Informanten opplever derfor ikke det store skillet pedagogen hun samarbeider med og seg selv som miljøterapeut.

Informanten forteller at de er delaktige i forhold til å velge hvilke elever de kan tenke seg å jobbe med. Jeg spør om ledelsen er åpen for at de ansatte er med på den avgjørelsen. Hun svarer: *”Ja, de fleste får det de har lyst til på en måte, jeg tror de fleste fikk vilja si, det er veldig greit, man har lyst til å bli her, bli hørt og få lov til å være med å bestemme over litt ting selv. Så det er ikke så mye gjennomtrekk her, de fleste har vel egentlig lyst til å være her”.*

Kompetanse

Informanten forteller at hun opplever å bli anerkjent og verdsatt av ledelsen og de ansatte hun jobber i team sammen med. Hun opplever altså ikke å bli anerkjent og verdsatt av alle. Hun forteller at ledelsen gir henne noe hun kaller ”stikk” i mellom, hvor de gir uttrykk for at hun gjør en god jobb, og at de er glade for at hun jobber her. Jeg spør om hun får disse tilbakemeldingene muntlig. Hun forteller: *”Ja, og nå fikk jeg blomst av leder med en personlig hilsen, så det, alltid hyggelig med litt tilbakemeldinger for arbeidet sitt”.*

Hun forteller at hun ikke opplever noen særlig personlig utvikling i jobben. Hun tenker seg om før hun svarer: *”Det er vel mer det at vi lærer nye måter å håndtere elever på og sånne*

ting, og så har vi jo tilbud om kurs innimellom, ikke noe sånn veldig mer enn det egentlig. Burde kanskje vært litt flinkere til å ta egne initiativ selv da, blir litt sånn at en går på jobb og gjør det man pleier...”. Hun forteller: ”Det er viktig, kjenner det etter å ha vært på kurs, er man mer motivert for å stå litt ekstra på og gjøre noe med det vi har lært. Jeg synes det er greit å få litt inspirasjon utenifra inn i mellom, man går jo gjerne litt sånn i sine egne rutiner...”.

Sosial tilhørighet

”...nå er det helt supert å komme på jobb, vi er en god gjeng med kollegaer og, som er flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger på jobben og, så da er det gøy å komme på jobb”. Hun forteller videre at hun føler seg anerkjent og verdsatt av de ansatte i hennes team og av ledelsen. Hun forteller: ”Ja, og av ledelsen, jeg får sånn stikk innimellom om å at jeg gjør en god jobb og ja, at de er glade at jeg er her”. Jeg spør om det er andre ting som er viktige for henne i forhold til sosial tilhørighet på jobben. Hun forteller: ”Ja, det er også veldig gode på gå til hverandre, gi hverandre en kopp kaffe innimellom når man står der, og passe på at alle får i seg mat og en klem, det er også viktig. Så har vi jo kontakt på kveldene også med noen, vi skriver meldinger til hverandre og i helgene og, tar litt vare på hverandre.”. Jeg spør hva hun ser på som det viktigste for at hun skal trives på jobben. Hun forteller: ”Det er vel sosial tilhørighet tror jeg, man kan på en måte være så selvbestemmende man vil, men hvis man ikke har kollegaer som står rundt deg og gir deg feedback og har et godt forhold til, så tror jeg ikke du har lyst til å jobbe der uansett”.

Hun forteller at kollegaene er viktige for at hun skal kunne gjøre en god jobb. Jeg spør om på hvilken måte dette fikk innvirkning på hennes motivasjon dersom hun ikke har et godt samhold med sine kollegaer. Hun svarer: ”Man har jo ikke like lyst til å gå på jobb, selv om man er der for elever og brukere så, så har det mye å si med miljøet rundt en ansatt, har mye med humøret og gjøre. I forhold til ledelsen kan vi jo ønske oss hva vi vil til neste år, det også veldig greit i forhold til hvem og hvilke arbeidsoppgaver man har lyst til å konsentrere seg om, hva vi har lyst til å gjøre eller noe vi har lyst til å lære mer om”.

Hvordan ledelsen legger til rette for sosial tilhørighet, kompetanse og autonomi

Informanten mener her at deres nærmeste leder er delaktig på avdelingen og at det ikke er vanskelig å få nærmeste leder å komme og ta del. Informanten opplever at ledelsen er tilstedeværende. Jeg spør om det er noe ved ledelsen har innvirkning på hennes motivasjon. Hun forteller: *”... jeg har en ledelse som er veldig åpen for det vi ønsker og de prøver å legge til rette for at vi skal få det sånn som vi helst vil da i hvert fall...”*.

Jeg spør hva hun legger i det at ledelsen legger til rette. Hun forteller: *”Ja, det er vel det at vi får lov til å være med å bestemme en del ting selv, at det ikke alt er lagt fra før. De er veldig åpne når man kommer med forslag og ideer og, man får det egentlig som regel som man vil”*. Dette gir et inntrykk av at informanten er fornøyd med ledelsen på dette området, og at hun setter pris på at ledelsen er åpne for forslag og ideer. Det interessant når hun sier at de ansatte stort sett får det som de vil. Hun forteller at ledelsen ikke går aktivt inn for å gjøre noe med det sosiale miljøet på arbeidsplassen.

Andre motivasjonsfaktorer

Jeg spør om det er noe ved jobben som gjør hun engasjert. Hun forteller at det er elevene som står i sentrum, og det er for elevene hun jobber her.

5 DRØFTING AV RESULTATER

Self-Determination Theory er en motivasjonsteori som definerer grunnleggende psykologiske behov som universelle nødvendigheter som fungerer som næring til menneskets optimale utvikling og integritet. SDT fokuserer på om individet har evner til å tilfredsstille sine psykologiske behov i et sosialt miljø. (Deci og Gagne, 2005). Tilfredsstillelse av disse tre behovene; autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet danner grunnlaget for å opprettholde en varig motivasjon. (Deci og Ryan, 1985).

Det finnes en rekke eksperimentelle og kvasi-eksperimentelle SDT-studier som har undersøkt virkningene av miljøer som dekker behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet på utfall som tannhelse (Halvari, Halvari, Bjørnebekk og Deci, 2012), skoleprestasjoner (Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon og Deci, 2004), velvære (Kasser og Ryan, 1999) og helse (Ryan, Patrick, Deci og Williams, 2008). Det er imidlertid utført få kvalitative studier av de samme fenomenene. Hensikten med dette forskningsprosjektet er å få frem hvilke faktorer som påvirker motivasjon, hvordan autonomi, kompetanse, sosial tilhørighet eller andre faktorer enn det SDT opererer med, kan anses som viktig for å oppleve å være motivert. Hensikten er å undersøke om autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet kan anses som den viktigste faktoren for motivasjon, og om de ansatte opplever muligheter til å kunne handle ut i fra egne interesser, og ta del i valg og beslutninger som angår dem på arbeidsplassen er det som øker motivasjon. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Jeg vil på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet drøfte om de ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet støtter opp om SDT sitt syn på dette. I forhold til kompetanse er dette et viktig aspekt innenfor teorien, og støtte av dette behovet avhenger av om arbeidstakerne opplever optimale og utfordrende arbeidsoppgaver. (Steiro og Torgersen, 2011). Her ønsker jeg å undersøke hva de ansatte opplever som viktig i forhold til utvikling av sin egen kompetanse, og videre undersøke om dette støtter opp om antakelser utledet fra SDT. Dersom de ansatte får mulighet antas det i SDT at de selv ledes mot utfordringer som oppleves som optimale for deres egen kapasitet. Individet tilegner seg kompetanse gjennom interaksjon med stimuli som ansees som utfordrende. (Deci, 1975 ref. i Deci og Ryan, 1985). Sosial tilhørighet omhandler å slutte seg til og bli integrert og akseptert av andre. Behovet for å være i en relasjon til andre individer, er viktig for å kunne føle seg trygg og oppleve

sikkerhet i en tilhørende gruppe eller i et samfunn. (Deci og Ryan, 2002). Jeg ønsker å undersøke om de ansatte opplever at sosial tilhørighet har betydning for deres motivasjon, og om de opplever å ha tilhørighet til kollegaene på arbeidsplassen. Jeg vil vurdere dette på grunnlag av det innsamlede datamaterialet opp mot teori. Resultatene fra det innsamlede datamaterialet vil drøftes innenfor hver av analysekategoriene og opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil det sees i sammenheng med SDT, ved å se etter likheter eller om det er vesentlige ulikheter mellom den eksisterende teorien og empirien jeg presenterer her.

Autonomi

Motivasjon basert på autonomi omtales som indre motivasjon som springer ut fra en grunnleggende drivkraft hos mennesket. Varig motivasjon omtales av SDT som utledet av en opplevelse av autonomi ved at den springer ut fra en følelse eller betydning av individet selv, og knyttes sammen med en opplevelse av villighet og engasjement. (Deci og Ryan, 1985). Et sentralt aspekt ved Self-Determination Theory er forskjellene mellom motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll. (Deci og Gagne, 2005).

To av miljøterapeutene forteller at de opplever lite selvbestemmelse og innflytelse. De opplever en hierarkisk inndeling, hvor lærerne er ledere på avdelingene. En av miljøterapeutene (2) beskriver dette: *”...vi er underdanige pedagogene og gjør det i utgangspunktet de tenker er det er det faglige riktige. Det har vært litt uvant for meg, for jeg er vant til at miljøterapeutene er autonome og selvstyrende, men det fant jeg fort ut at her er vi er del av en skole og det er sånn det er”*. En annen av miljøterapeutene (1) forteller: *”...det er jo mye kunnskap i både meg og de andre som jobber som miljøterapeuter her. Hatt en liten diskusjon på det at vi synes det er allright at vi også kan komme med innspill, hvis ikke så føler du at du bare blir en assistent. Det har litt å si på motivasjonen at du får gjøre det som er ditt, det du kan eller i hvert fall at du har vært med å bestemme og ikke bare gjøre andres planer”*.

På bakgrunn av disse utsagnene er det rimelig å anta at miljøterapeutene ikke opplever egne psykologiske behov som dekket. Da det ikke ser ut til at de opplever å kunne handle ut i fra egne, bevisste valg, ta beslutninger og være autonome. En av miljøterapeutene (1) forteller: *”Blir ikke så veldig motivert. Det er veldig mye bokstaver dette året eller følge stiplede linjer*

på en måte og lære seg å skrive A, og du ser på en måte at det aldri kommer til å ha noe for seg eller noe og kommer aldri til å sitte og skrive eller kommer ikke til å eller klare å skrive det selv. Da er det veldig kjedelig å sitte der, og du sitter bare der på sidelinja. Man mister veldig fort motivasjonen når de, i hver fall når du tenker at det er så mye annet de kunne ha, eller burde ha lært". Den samme miljøterapeuten (1) forteller: *"Det er jo litt mer motiverende når man på en måte har satt i gang noe selv..."*. Det er rimelig å anta at miljøterapeutenes arbeidsoppgaver bestemmes ut i fra krav som stilles fra lærerne. De opplever dette som en ytre regulering, som begrenser deres kreativitet og handlingsmuligheter. Handlinger eller atferd som er bestemt ut i fra krav eller kontroll ansees ikke som integrert i individet. Handlingen eller atferden utføres av individet ved at individet ikke kan velge det bort. Ytre motiverte handlinger eller atferd vil enten utføres i samsvar med de kravene som stilles, eller føre til opprør hos individet. I situasjoner hvor individets handlinger samsvarer med kravene som stilles vil det være en tilbøyelighet for motstand, da det ikke er individet selv som ønsker det. Handlinger eller atferd basert på ytre kontroll eller krav fører til høyere press og økt spenning, og samtidig begrenser individets kreativitet og fleksibilitet. Dette oppstår når eksterne eller ytre krefter utenifra påvirker individets evne til å lykkes. (Deci og Ryan, 1985). Det er rimelig å anta at dette kan svekke miljøterapeutenes indre motivasjon til arbeidet, da de styres av ytre kontrollerte betingelser og krav. Det kan antas at miljøterapeutene ikke integrerer arbeidsoppgavene, arbeidsplassens prosedyrer, fremgangsmåter og regler, da de selv ikke er med på å påvirke dette.

En av lærerne (3) ser på autonomi fra et annet perspektiv, enn de andre lærerne, og deler miljøterapeutenes syn. Hun forteller: *"...jeg synes ikke det er riktig at vi skal sitte oppe på kontoret her og ta avgjørelser som får innvirkning i forhold til de miljøarbeiderne som skal utføre undervisningen"*. Den samme læreren (3) forteller: *"Det må være veldig umotiverende, for da får du sånne ting tredd over hodet ..."*. Det å oppleve at behovet for autonomi tilfredsstilles, er svært viktig for de ansattes grunnleggende motivasjon på arbeidsplassen. Autonome arbeidstakere er indre motivert i deres arbeid, og har integrert og akseptert arbeidsplassens verdier, prosedyrer og regler. (Deci, Ryan og Stone, 2009). Det kan være rimelig å anta at de to miljøterapeutene ikke kan anses som indre motiverte, da deres arbeidsoppgaver ikke kan velges ut ifra deres egne interesser, og det kan derfor være sannsynlig at de ikke aksepterer arbeidsplassens verdier, prosedyrer og regler.

Når lærerne skal beskrive hvordan de opplever autonomi, har de en helt annen oppfatning. En av lærerne (4) forteller: *"Jeg føler vel at jeg har en del frihet faglig sett til å gå de veiene som jeg mener er viktig..."*. En av de andre lærerne (2) forteller: *"...det store spillerommet man har er det som virker motiverende og det er klart at ledelsen de er jo i kulissene hele veien, men de går ikke aktivt inn, det gjør de ikke..."*. Ut i fra utsagnene til disse to lærerne er det rimelig å anta at de opplever høy grad av selvbestemmelse i forhold til det faglige arbeidet. Den ene læreren kaller autonomi frihet, den andre kaller det spillerom.

I forhold til rammebetingelser og praktiske utfordringer på arbeidsplassen, er situasjonen en annen. En av lærerne (4) forteller: *"Man blir litt oppgitt og det blir til at man slutter å mase når det ikke skjer noen ting. Så har ballen blitt spilt litt tilbake til oss, hvordan kan dere komme med forslag til hvordan det skal gjøres, og så har man prøvd å sette opp et forslag, men så fungerer det ikke i praksis..."*. Ut ifra utsagnet hans virker det ikke som om han selv eller de ansatte opplever selvbestemmelse når det kommer til praktiske utfordringer i forhold til rammebetingelsene de har å forholde seg til på arbeidsplassen. Men de ansatte forteller at de allikevel har mulighet til å komme med løsningsforslag, men at dette vanskelig lar seg gjøre i praksis da de opplever at rammene er satt.

Flere av informantene, både lærere og miljøterapeuter savner mer selvbestemmelse og innflytelse, og opplever ikke at ledelsen tar de med på råd i den grad de ønsker. Dette gjelder både menn og kvinner. En av lærerne (2) forteller: *"...det blir veldig mye rot når de ikke hører på det jeg har å anbefale, det blir en sånn, kan bli en negativ spiral"*. En av miljøterapeutene (1) forteller: *"...vi har jo på en måte mye å si og gir mye, jeg skjønner at vi liksom ikke er prioritert hele tiden, men noen ganger skulle ønske at vi hadde litt å si"*. Steiro og Torgersen (2011) omtaler medvirkning som medinnflytelse. Hvor stor grad av medvirkning avhenger av om de ansatte er med på å definere en sammenheng eller problemområde, utarbeider forslag til utvikling eller kommer med løsninger, beslutter eller iverksetter løsninger og utøver selvbestemmelse. De hevder at mennesker har behov for at lederen legger til rette for frihet og muligheter til å uttrykke seg.

Ut i fra informantenes utsagn, både fra lærere og miljøterapeuter opplever de ikke å bli involvert av ledelsen, i den grad de selv ønsker. Informantene forteller at rammene er fastsatt av ledelsen, og at det er lite rom for andre praktiske løsninger. Ledelsen kommer dog med

ønske om at de ansatte skal finne alternative løsninger, men informantene forteller at dette ikke blir tatt til følge. Det er rimelig å anta at det kan være uhensiktsmessig at de ansatte ikke opplever å ha innflytelse og bli involvert av ledelsen i forhold til ulike utfordringer og problemstillinger. Ved å se disse utsagnene i sammenheng med teorien kan det antas at når de ansatte ikke opplever å ha medbestemmelse og innflytelse, kan dette få konsekvenser for deres engasjement og motivasjon. Ut i fra utsagnene opplever ikke de ansatte medvirkning i den grad de ønsker, og at det er ledelsen som tar avgjørelsene. Når det gjelder flertallet av miljøterapeutene så opplever de liten innflytelse og medvirkning i forhold til de lærerne de samarbeider med.

Det kan antas at de ansatte, uavhengig av hvilken funksjon de innehar, opplever en ledelse basert på kontroll. Et miljø basert på kontroll fremfor informasjon, reduserer indre motivasjon. (Harackiewicz og Sansone, 2000). SDT anser det som svært viktig å differensiere mellom ulike former motivasjon, da forskning har vist at autonomistøttende motivasjon øker oppnåelses av god prestasjon, og en opplevelse av å trives på arbeidsplassen. På den andre siden har forskning også vist at motivasjon basert på kontroll kan svekke arbeidstakernes utholdenhet og på sikt redusere deres trivsel. Dette gjelder spesielt hvis arbeidsoppgavene krever kreativitet, kognitiv fleksibilitet og evne til å takle endringer eller handlinger innad i organisasjonen. (Deci og Gagne, 2005). Lynch, Plant og Ryan (2005) studerte ansatte på et psykiatrisk sykehus og fant ut at de ansatte som opplevde en høyere grad av autonomi formidlet en følelse av høyere trivsel og en indre tilfredsstillelse til arbeidet på jobben. Det ble også påvist at de ansatte var mindre kontrollerende overfor sine pasienter. (Deci og Ryan, 2008).

Det kan være rimelig å anta at en kontrollerende lederstil kan forplante seg videre ned blant de ansatte. Flertallet av miljøterapeutene forteller at de opplever liten grad av selvbestemmelse og at det er lærerne som styrer. Det kan antas at den kontrollerende lederstilen overføres nedover i skolesystemet til de ansatte. En rekke studier utført av Zuckerman, Porac, Lathin, Smith og Deci ,1978; Reeve, Nix og Hamm, 2003; Koestner, Ryan, Bernieri and Holt, 1984 ref. i Deci og Vansteenkiste (2004) kommer frem til at kontrollerende faktorer svekker indre motivasjon ved å redusere opplevelsen autonomi, men at autonomistøtte øker indre motivasjon. En annen studie utført av Baard, Deci og Ryan (2004) i flere bank- og investerings organisasjoner indikerte at ansatte opplevde en høy grad

av tilfredsstillelse i forhold til grunnleggende psykologiske behov når deres ledere viste stor grad av autonomistøtte. Disse ansatte engasjerte seg mer i jobben, ga uttrykk for en høyere grad av trivsel og presterte bedre sammenliknet med ansatte som var under en kontrollerende ledelse.

Det er ikke nødvendig at de ansatte er med på alle beslutninger og avgjørelser. Det de ansatte har behov for er et støttende arbeidsmiljø, som tillater autonomi i forhold til å planlegge og bære frem avgjørelser, og at de mottar hensiktsmessige forklaringer og relevant informasjon når avgjørelser blir tatt av deres ledere. Ansatte som lederen kan stole på og har tillit til, blir ofte gitt større grad av autonomi da de befinner seg i gode posisjoner hvor det tas avgjørelser. De blir gitt en større grad av autonomi, og på den måten opplever de en høyere grad av indre motivasjon, og mindre grad av nag og irritasjon. Ansatte som opplever et arbeidsmiljø basert på mulighetene til autonomi og utvikling av kompetanse i et trygt miljø, har en tendens til å rapportere at de opplever sitt arbeidsliv som av høy kvalitet. Forbedring og økt kvalitet på arbeidsplassen avhenger av at lederen praktiserer og legger til rette for indre motivasjon. (Deci og Ryan, 1985).

En annen studie utført av Baard, Deci og Ryan (2004) i flere bank- og investeringsorganisasjoner indikerte at ansatte opplevde en høy grad av tilfredsstillelse i forhold til grunnleggende psykologiske behov når deres ledere viste stor grad av autonomistøtte. Disse ansatte engasjerte seg mer i jobben, ga uttrykk for en høyere grad av trivsel og hadde høyere scorer i forhold til prestasjon sammenliknet med en gruppe ansatte som var under en mer kontrollerende ledelse.

En av de andre miljøterapeutene (3) har en helt annen opplevelse av selvbestemmelse og forteller: *”Jeg kan være veldig selvstendig her, nå har vi miljømøter hvor alle miljøterapeuter, miljøpersonal og leder er hvor vi diskuterer litt og kommer med forslag på hvordan det kan gjøres annerledes, så vi får jo være med og ja, vi er jo egentlig våre egne sjefer nesten”*. Informantens utsagn vitner om at det er forskjellige oppfatninger av autonomi og autonomistøtte fra ledelsen på arbeidsplassen. Det er rimelig å anta at denne informanten opplever å kunne være autonom i sin jobb og kunne involvere seg i det daglige arbeidet. Denne uttalelsen skiller seg veldig fra de andre miljøterapeutenes opplevelse av det samme fenomenet. Hun forteller videre: *”Jeg synes vi egentlig er ganske likeverdige, i hvert fall han ene som jeg samarbeider mest med, ganske likeverdige ved at han tar oss med på det som skal planlegges. Hvis vi bestemmer noe nytt så er det på en måte åpenhet for det og”*.

Her igjen er det en interessant uttalelse, som gir et helt annet bilde av samarbeidet mellom lærere og miljøterapeuter. Informanten deler ikke oppfatningen til de andre lærerne og miljøterapeutene om at det er en hierarkisk inndeling på arbeidsplassen. En av de andre miljøterapeutene (2) gir med denne uttalelsen et annet bilde av dette med involvering og autonomi på arbeidsplassen. Hun forteller: *”Ja, det motiverer meg. Ikke nødvendigvis at jeg får det til eller ikke får det til, men at jeg har anledning, men også at jeg ikke blir stanset i det. Jeg har vel ikke opplevd noen som har blitt stanset i å gjøre sånne type ekstra ting eller være litt kreative eller oppfinnsomme i tilbudet til elevene”*.

Informanten opplever å kunne være autonom når hun gjør noe kreativt eller oppfinnsomt, men innenfor de gitte rammene. Det kan være rimelig å anta at dette spillerommet finnes, hvis de ansatte forholder seg til rammene som er satt. Det kan antas at dersom de forsøker å gå utover rammene, er det da de opplever å ikke bli hørt eller involvert av ledelsen, som flere av informantene forteller om. Disse utsagnene støtter opp om SDT sine prinsipper for autonomi, nemlig menneskers mulighet til å ta egne valg og handle ut i fra bevisste valg og beslutninger. (Deci og Gagne, 2005). Det er rimelig å anta at disse informantene opplever å kunne bestemme over sine egne handlinger og at disse handlingene omhandler valgmuligheter, samt får konsekvenser for deres atferd. (Deci og Ryan, 1987). Som det fremkommer i sitatene ovenfor, tilsier det at de griper muligheten for å være autonome, og at det er rimelig å anta at dette kan sees i sammenheng med deres motivasjon til arbeidet. Indre motivasjon springer ut fra autonomi. Når et individ utfører en handling som de opplever som interessant, utfører de oppgavene på bakgrunn av bevisste valg eller en beslutning de selv har tatt. (Deci og Gagne, 2005).

Kompetanse

Kompetanseutvikling utvikles i organisasjoner som preges av kontinuerlige læringsprosesser. De ansatte er viktige i omstillingsprosesser, da de sitter med kompetanse og kunnskap om valg som skal tas for å kunne drive disse prosessene. De ansattes medvirkning og kompetanse er svært viktig for organisasjoner som lever av kompetanse- og kvalitetsutvikling. Disse organisasjonene er avhengige av ansatte som er selvstendige og som aktivt er med på utviklingsprosesser og implementeringen av disse. (Steiro og Torgersen, 2011). En følelse av autonomi, selvbestemmelse og kompetanse er viktig for den indre motivasjonen. Optimale og utfordrende aktiviteter eller oppgaver skaper en høy grad av indre motivasjon. Positive

tilbakemeldinger øker indre motivasjon og fremmer en følelse av kompetanse ved at individet (den ansatte) føler ansvarlighet for sin gode prestasjon. (Deci og Gagne, 2005).

Mennesket ønsker å føle seg effektiv i interaksjon med andre individer og i sosiale miljøer, og oppsøker mulighetene til å praktisere og uttrykke sine kapasiteter. Behovet for kompetanse leder individet mot utfordringer som de vurderer som oppnåelig ut fra deres egen kapasitet. Individet tilegner seg kompetanse gjennom interaksjon med stimuli som for dem vurderes som utfordrende. (Deci, 1975 ref. i Deci og Ryan, 1985). På denne måten får individet benyttet seg av sin kompetanse og ferdigheter ved å løse slike oppgaver. (Deci, 1975). Samtidig forsøker individet iherdig å opprettholde evnene og ferdighetene de har opparbeidet seg ved å løse nye aktiviteter. Kompetanse anses ikke som en oppnådd ferdighet eller evne, men som en følelse av tillit og evne til å kunne løse oppgaver gjennom egne handlinger. (Deci og Ryan, 2002).

Enkelte av informantene ønsker seg andre arbeidsoppgaver for å få brukt sin kompetanse mer hensiktsmessig. På dette området opplever de ikke selvbestemmelse, og opplever ikke at ledelsen tar hensyn til deres behov eller ønsker. En av lærerne (2) forteller: *"Det er ikke akkurat noen sånn bratt kurve som går rett til himmelen det er det ikke. Ledelsen de kunne egentlig brukt meg til helt andre ting, det kunne de gjort"*. En av miljøterapeutene (2) forteller: *"Nei, jeg føler jo at jeg ikke får brukt ressursene mine som jeg vet jeg har..."*. Informantenes utsagn støtter ikke opp kriteriene for å dekke kompetansebehovet slik det er beskrevet i SDT. Det er rimelig å anta at informantene søker nye utfordringer naturlig, men opplever selv å bli stanset av ledelsen. Det kan antas at informantene ikke har mulighet til å praktisere og uttrykke sin kompetanse, selv om de selv søker dette gjennom nye utfordringer. Det er også rimelig å anta at informantene ikke har mulighet til å oppsøke utfordringer som kan utløse optimal motivasjon.

Det er en tydelig relasjon mellom de ansattes opplevelse av egen kompetanse og opplevelsen av autonomi. Lærerne forteller at de har frihet i forhold til det faglige arbeidet og kan utfolde seg her. Flertallet av miljøterapeutene i dette forskningsprosjektet derimot opplever ingen faglig frihet, men opplever å bli styrt av lærerne. De har få anledninger til å påvirke det faglige arbeidet, da de ikke inkluderes i planleggingstid eller møter som omhandler det faglige området. Flertallet av miljøterapeutene vurderer også deres kompetanse som et godt tilskudd til den eksisterende kompetansen på skolen. Det opplevde problemet er at denne kompetansen ikke blir verdsatt i den grad de ønsker.

En annen av lærerne (3) forteller: *"...det dreier jo min motivasjon, det her med faglig påfyll, det er viktig for meg..."*. Den samme læreren (3) forteller: *"...hvis du ikke føler deg kompetent til den jobben du blir satt til å gjøre, det trenger ikke bestandig å være så allright, nei, i forhold til motivasjonen til å gå på jobb"*. Det kan være rimelig å anta at denne informanten ikke opplever tillit og tiltro til egne evner gjennom sine handlinger, på bakgrunn av at hun er føler usikkerhet rundt sin egen kompetanse. Det er rimelig å anta at også denne informanten ikke gis muligheter til å praktisere og uttrykke sin kompetanse. Den samme læreren (3) forteller: *"...der hvor jeg føler at jeg har god kompetanse så går jo arbeidet mye lettere, du blir ikke så sliten, og du greier liksom på en måte å utvikle deg videre da, ikke sant for du har et grunnlag du føler deg trygg på og du tør å være litt mer ja prøve ut litt da, enn kanskje litt mer hvis du er veldig usikker..."*. Dette utsagnet til informanten støtter opp om at kompetanse ikke anses som en evne eller ferdighet, men som en følelse av tillit og effektivitet til seg selv gjennom egne handlinger. (Deci og Ryan, 2002).

En av lærerne (2) fremhever at det å få anerkjennelse for sin kompetanse og benytte denne i jobben, er viktig i forhold til motivasjon. Informanten opplever ikke å kunne utvikle seg i jobben, og opplever ikke å få anerkjennelse for sin kompetanse av ledelsen, og ønsker å benytte sin kompetanse på andre områder. Det er rimelig å anta at informanten ikke opplever muligheter til å søke etter optimale utfordringer eller praktisere sin kompetanse. Det kan antas at informanten ikke opplever å ha mulighet til å oppsøke utfordringer og praktisere dette. Informanten selv uttrykker at hun ønsker utfordringer i form av andre arbeidsoppgaver for å benytte seg mer av sin kompetanse. Det er rimelig å anta at informanten heller ikke opplever seg selv som autonom, da hun selv ikke opplever at hun kan strekke seg etter nye utfordringer. Videre kan uttalelsene hennes tyde på at ledelsen er basert på kontroll, ikke autonomistøtte. Det kan antas at dette kan få innvirkning på hennes motivasjon til jobben, da hun selv ønsker utvikling og utfordringer. Informanten forteller videre: *"Mitt mål er å ha en jobb hvor jeg trives og der hvor jeg kan bruke min kompetanse. Det er det som driver meg..."*.

Sosial tilhørighet

Sosial tilhørighet omhandler en følelse av å ha tilhørighet til andre individer og til sitt eget miljø, samtidig som individet opplever og føler seg koblet til andre, bli tatt vare på og ta vare på andre individer rundt seg. Sosial tilhørighet omhandler å slutte seg til og bli integrert og

akseptert av andre. Behovet for å være i en relasjon til andre individer, er viktig for å kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en tilhørende gruppe eller samfunn. Et sosialt miljø som støtter og tillater at individet opplever tilfredsstillende av de tre grunnleggende psykologiske behovene er antatt å kunne støtte en hensiktsmessig menneskelig funksjon. Et sosialt miljø som er til hinder for eller i konflikt med de tre grunnleggende behovene, anses som undergravende og lite hensiktsmessig. (Deci og Ryan, 2002). Forskning utført av Deci 1980, ref. i Deci og Ryan (1985) undersøkte konsekvenser av individets opplevelse av kontroll. Studiens resultater viste at det viktigste psykologiske behovet ikke nødvendigvis var å oppleve kontroll over det sosiale miljøet, men i større grad et behov for å oppleve autonomi ved å bestemme over egne valg.

Samtlige av informantene opplever det sosiale miljøet på arbeidsplassen som delt. De forteller også at deres avdeling er tydelig atskilt fra resten av skolen, som også gjelder i forhold til den sosiale samhandlingen mellom de ansatte. En av lærerne (2) forklarer dette: ”...den avdelingen jeg jobber på lever litt for seg selv som en sånn liten satellitt”. Den sosiale tilhørigheten på arbeidsplassen baseres på at de ansatte samhandler med hverandre i team, og knyttes til hverandre gjennom felles arbeidsoppgaver. De ansatte kan medvirke og komme med ønsker for hvilke elever de ønsker å jobbe med, som igjen avgjør hvilket team de skal samhandle og samarbeide med. De ansatte opplever derfor å kunne være autonome i forhold til hvem de ønsker å jobbe sammen med, men det er allikevel ledelsen som bestemmer hvem som skal jobbe med hvilke elever.

En av lærerne (3) forteller: ”...på en arbeidsplass er jeg avhengig av noen som jeg er fortrolig med, som jeg er kanskje er litt mer personlig kjent med. Jeg er ikke det med alle, men har jeg ikke det, så synes jeg ikke det er allright...”. Miljøterapeut (2) forteller: ”Det aller viktigste for meg det er å føle meg verdsatt på jobb, og det er og jeg tror fortsatt at du kan stå på hodet og skrike altså, men det hjelper ikke hvis du ikke blir verdsatt av kollegaene dine, og gjerne også ledelsen, men det er faktisk ikke så viktig for meg”. En av miljøterapeutene (3) forteller: ”Man kan på en måte være så selvbestemmende man vil, men hvis man ikke har kollegaer som står rundt deg og gir deg feedback og har et godt forhold til, så tror jeg ikke du har lyst til å jobbe der uansett”.

Ut i fra informantenes utsagn ovenfor, kan det være rimelig å anta at de opplever å ha tilhørighet og at de opplever å være koblet til noen av sine kollegaer. Når det gjelder å være trygg og føle tilhørighet til en gruppe, kan det se ut til at informantene opplever dette, men

kun på deres avdeling. Det er rimelig å anta at dersom de ansatte går utenfor avdelingen, altså sitt nærmeste miljø, kan de oppleve utrygghet og manglende tilhørighet til en større gruppe. ”. En av lærerne (3) beskriver det sosiale miljøet på arbeidsplassen: *”Delt. Jeg er litt i alle leire for å si det sånn, men det er ganske oppdelt”*. Den samme læreren (3) forteller: *”... jeg kan ikke navnet på alle som jobber oppå her, det er ikke noe veldig sammensveiset arbeidssted...”*. I forhold til dette utsagnet er det rimelig å anta at ikke alle de ansatte opplever å være koblet til andre, bli tatt vare på og/eller ta vare på andre individer rundt seg.

Ut i fra informantenes uttalelser gis det ulike betingelser for lærere og miljøterapeuter når det kommer til sosial tilhørighet på arbeidsplassen. Lærerne inkluderes i all møtevirksomhet ved skolen. Miljøterapeutene deltar ikke på fellesmøter ved skolen, men har egne møter seg i mellom. Det er rimelig å anta at miljøterapeutene kan oppleve å bli ekskludert fra de øvrige ansatte ved skolen, da de sjelden har anledning til å delta i sosiale sammenhenger ved skolen.

En av lærerne (4) forteller: *”...altså jeg er veldig glad i kollegaene mine og synes det er veldig koselig å komme og det er et veldig hyggelig arbeidssted. Hvis ikke jeg hadde hatt gode kollegaer, samvittighetsfulle kollegaer, så ville jeg mistrives”*. Miljøterapeut (3) forteller: *”... selv om man er der for elever og brukere så, så har det mye å si med miljøet rundt en ansatt...”*. Dette støtter opp om SDT sitt syn på sosial tilhørighet, ved at mennesker har behov for å være i en relasjon til andre individer. Dette anses som viktig for å kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en tilhørende gruppe eller samfunn. (Deci og Ryan, 2002). Samtlige av informantene opplever det å bli verdsatt for den de er og å bli sett av sine kollegaer, som svært viktig, både for deres trivsel og motivasjon til jobben. Det kan være rimelig å anta at flere av de ansatte opplever å ha en relasjon til andre kollegaer, føler seg trygg og opplever sikkerhet på sin avdeling. Allikevel er det ingen av informantene som kobler sosial tilhørighet med deres motivasjon til jobben. Det er imidlertid flere av informantene som er opptatt av å bli verdsatt av andre kollegaer, og at det skaper en følelse av trivsel. Det er derfor rimelig å anta at sosial tilhørighet er viktig, men at de ansatte vektlegger å ha autonomi og føle seg kompetent i sin jobb, som overordnet.

Hvordan ledelsen legger til rette for sosial tilhørighet, kompetanse og autonomi

En ledelse som legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet fremmer arbeidstakernes helhetlige selvregulering. En helhetlig selvregulering oppstår når individet internaliserer og tar noe inn over seg, og på den måten aksepterer og tilegner arbeidsregler, prosedyrer og standarder som sitt eget. På den måten har reglene, prosedyrene og standardene blitt integrert i individet. (Deci, Ryan og Stone, 2009). Arbeidstakere som forplikter seg til arbeidet, engasjerer seg, involverer seg, viser ansvarlighet og er selvstyrte er et mål for mange ledere, men å legge til rette for dette er en vanskelig oppgave. (Deci og Ryan, 1985). Indre motivasjon er en form for autonomi, hvor indre motiverte arbeidstakere har en lidenskap til arbeidet og arbeider for tilfredsstillelse og av egne interesser. En helhetlig selvregulering kan oppstå når arbeidstakeren støtter opp om og anerkjenner viktigheten av arbeidet, selv om de ikke finner arbeidet interessant. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

Deltakende ledelse støtter den enkelte arbeidstakers autonomi, samtidig som den tillater deltakelse. Den ivaretar struktur og mål, og er ikke opptatt av å foreta vurderinger av den enkeltes prestasjoner, men tillater heller ikke at de ansatte deltar i alle avgjørelser. Deltakende ledelse som blir tilstrekkelig implementert, inneholder de samme elementene som anses som viktige for å opprettholde indre motivasjon. Disse lederne oppmuntrer og fremmer sine ansatte til å sette seg utfordrende mål, og gir dem frihet fra reguleringer og restriksjoner for at de ansatte skal kunne overveie og finne ut hvordan de skal kunne nå sine mål. Lederen vil deretter oppmuntre og motivere sine ansatte til å være aktive i deres egen prosess og vurdering av egen prestasjon. Underveis vil lederen legge til rette for og gi konstruktiv feedback i forhold til den enkeltes prestasjon og kompetanse. (Deci og Ryan, 1985).

I forhold til belønning som for eksempel kan være feedback, er det viktig at lederen verdsetter arbeidet som utføres av sine ansatte ved å formidle dette gjennom tilbakemelding. For de ansatte vil dette oppleves som informativt og vil opprettholde eller øke den indre motivasjonen. Men hvis lederen bruker tilbakemelding på utført arbeid for å motivere sine ansatte, vil dette oppleves som kontrollerende og vil undergrave den indre motivasjonen. (Deci og Ryan, 1985). En studie utført av Deci (1971) undersøkte effekten av ytre belønning på menneskers indre motivasjon i forhold til en interessant aktivitet. Studien indikerte at betydningen av positiv feedback tilfredsstilte menneskers behov for kompetanse, og at det økte deres indre motivasjon. Motsatt viste det seg at negativ feedback svekket den indre motivasjonen og forhindret menneskers behov for kompetanse. (Deci og Vansteenkiste, 2004).

Flere av informantene opplever tilbakemeldinger spesielt fra kollegaer, men også fra ledelsen som viktig for deres motivasjon. Lærer (2) forteller: *"Jeg tenker at når det ikke er andre som legger forholdene mine til rette, så må jeg selv mobilisere noe som får i gang den drivkraften. Altså det blir en sånn type indre motivasjon som jeg tror jeg selv produserer"*. En av miljøterapeutene (1) forteller: *"Egentlig at de skal se oss, at de ser og er klar over. De sier jo at vi gjør en god jobb, men de skal se oss litt mer og på en måte ta det der i den situasjonen, ikke hvert halvår på en sommeravslutning eller juleavslutning"*. Positive tilbakemeldinger letter indre motivasjon og fremmer en følelse av kompetanse ved at individet føler ansvarlighet for sin gode prestasjon. (Deci og Gagne, 2005).

Flere av informantene opplever ikke å få tilbakemeldinger eller positiv feedback på det de gjør. De fleste av informantene opplever dette som en begrensning, som setter krav til at de selv må produsere et indre driv. En av de ansatte forteller at han selv må produsere motivasjonen, da han ikke opplever å få positiv feedback fra ledelsen. Samtidig sier denne informanten at positiv feedback er viktig for hans motivasjon. Læreren (2) forteller hvordan manglende tilbakemelding fra ledelsen oppleves: *"...man får jo ikke kommentarer på noen ting ofte ikke sant og det er vel kanskje også noe av det som er drivkraften bak det man gjør at det blir lagt merke til det man gjør. De er heller ikke tilstede, jeg hadde kanskje vært enda mer motivert hvis noen hadde spurt hva og litt sånne ting"*. En av lærerne (3) forteller: *"Altså det er jo viktig for meg at den jeg er eller det jeg gjør blir anerkjent, selvfølgelig og det gjør jo at jeg vil gjøre mer absolutt. For hvis du ikke får noe feedback eller sånn så gråner du litt for å si det sånn da, i hvert fall hvis du føler selv at du gjør en god jobb og ikke blir sett, da legger du ikke opp til å jobbe så veldig mye hardere"*. Lærer (4) forteller: *"Det må jo samsvare litt med egen opplevelse at jeg gjør en god jobb, men folk pleier ikke å skryte veldig mye hvis de ikke mener. Jeg har følt jeg har fått veldig hyggelige tilbakemeldinger, har alltid betydd mye for meg å få hyggelige tilbakemeldinger"*.

Ut i fra informantenes utsagn gis det lite positiv feedback fra ledelsen, noe de opplever som frustrerende. Flere hevder de er avhengige av dette, for å gjøre en god jobb og for å kunne utvikle seg videre i jobben. Det er rimelig å anta at det viktig at lederen verdsetter arbeidet som utføres og formidler dette gjennom tilbakemeldinger til sine ansatte. Oppleves tilbakemeldingene som informative, er det rimelig å anta at dette kan opprettholde eller øke den indre motivasjonen. Det vi si at det er rimelig å anta at de ansatte ikke opplever å

oppretholde eller øke sin indre motivasjon, da tilbakemeldinger på arbeidet de utfører er fraværende. En av miljøterapeutene forteller at hun ønsker tilbakemeldinger der og da, ikke under diverse avslutninger til jul og før sommerferier. Det kan være rimelig å anta at det her gis tilbakemeldinger til de ansatte, men at dette oppleves veldig sjelden.

En for autoritær og kontrollerende lederstil kan føre til at implementeringen av nye tiltak eller prosesser arbeidsplassen stopper opp, forsinkes eller ender i frustrasjon. Mennesker har behov for at lederen legger til rette for frihet og muligheter til å uttrykke seg. (Steiro og Torgersen, 2011). Hvor stor grad av medvirkning avhenger av om de ansatte er med på å utarbeide forslag til utvikling eller kommer med løsninger, beslutter eller iverksetter løsninger og utøver autonomi. Direkte medvirkning vil si at de ansatte er med på å påvirke sin egen arbeidssituasjon og i beslutninger som angår dem selv. (Berg, 1998 ref. i Steiro og Torgersen, 2011). Medvirkning omhandler delaktighet til beslutninger og engasjement i beslutninger. Der det ikke legges vekt på medvirkning, føler ikke de ansatte det samme eierskapet til beslutninger og endringer som skal gjennomføres. (Steiro og Torgersen, 2011).

Som beskrevet under avsnittet om autonomi, opplever ikke flertallet av miljøterapeutene autonomi og mulighet til å være delaktig. Dette gjelder spesielt i forhold til de faglige oppgavene, som det er lærerne ved skolen som har ansvaret for. Når det gjelder lærerne ved skolen opplever de mye av det samme. De opplever mangel på selvbestemmelse, muligheter for å være delaktig og at deres synspunkter blir hørt av ledelsen. Dette gjelder i forhold til den praktiske gjennomføringen ved skolen, som de opplever som satt med få muligheter for endring. En av miljøterapeutene (1) forteller: *"Det er jo litt hyggelig å bli litt involvert. Jeg kunne ønske mer arbeidsteam med lærerne eller teamplanlegging. Planleggingsdager i begynnelsen av året etter sommeren det er det som vi jo stort sett er med og planlegger. I mens lærerne sitter på kontoret sitt sammen og kan på en måte diskutere, som vi ikke får med oss"*. En av lærerne (3) forteller: *"Det er sjelden vi er med på noen prosess, jeg hører bare at noen har sånn og sånn, og så går jeg bare og tar kontakt med leder og spør er det sånn det skal være. Det er ikke noen organisert prosess på sånne ting, det skjer litt i hyrten og styrten her og der"*. En av miljøterapeutene (2) forteller: *"... jeg opplever å bli hørt, men allikevel så opplever jeg at det er det er en veldig tydelig ledelse her, vi har nok ønsket oss mer innflytelse på når viktige avgjørelser skal tas, og i enda større grad så ønsker vi å være med delaktig..."*. En av lærerne (3) forteller: *"... jeg blir ganske frustrert når jeg ser at ledelsen ikke tenker igjennom alle sider ved en sak hvor jeg tenker at jeg kanskje kunne vært med på å belyse en*

del problemstillinger som de overhodet ikke har tenkt på. Jeg blir ganske frustrert når det bare blir avfeid”.

De tre grunnleggende psykologiske behovene gjelder uavhengig av om miljøet er støttende eller undergravende, og sees på som vitalt for individets funksjon og rolle. Et sosialt miljø som støtter og tillater at individet opplever tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene er antatt å kunne støtte en fornuftig og hensiktsmessig menneskelig funksjon. Et sosialt miljø som er til hinder for eller i konflikt med de tre grunnleggende behovene, anses som undergravende og lite hensiktsmessig. (Deci og Ryan, 2002). Det er rimelig å anta at når de ansatte opplever å bli avfeid av ledelsen, som informanten uttaler seg om ovenfor, ikke opplever den grad av tilfredsstillelse i forhold til selvbestemmelse. Ut i fra informantenes utsagn er det rimelig å anta at de ansatte ikke opplever å ha medvirkning, eller at de kan komme med forslag og løsninger. Det kan antas at de ansatte ikke opplever å kunne være delaktig og påvirke avgjørelser som angår dem selv. Disse avgjørelsene blir tatt av ledelsen, uten at de ansatte er med i prosessen.

Det er rimelig å anta at lærernes frihet og selvbestemmelse i stor grad bestemmes ut i fra rammebetingelsene som ledelsen setter. Dette får innvirkning på deres arbeidsoppgaver. Samtidlige av lærerne opplever dette som en ytre regulering, som begrenser deres kreativitet og handlingsmuligheter. Handlinger eller atferd som er bestemt ut i fra krav eller kontroll ansees ikke som integrert i individet. Handlingen eller atferden utføres av individet ved at individet ikke kan velge det bort. Ytre motiverte handlinger eller atferd vil enten utføres i samsvar med de kravene som stilles, eller føre til opprør hos individet. I situasjoner hvor individets handlinger samsvarer med kravene som stilles vil det være en tilbøyelighet for motstand, da det ikke er individet selv som ønsker det. Handlinger eller atferd basert på ytre kontroll eller krav fører til høyere press og økt spenning, og samtidig begrenser individets kreativitet og fleksibilitet. Dette oppstår når eksterne eller ytre krefter utenifra påvirker individets evne til å lykkes. (Deci og Ryan, 1985). Det er rimelig å anta at dette også kan svekke lærernes indre motivasjon til arbeidet, da de styres av ytre kontrollerte betingelser og krav. Lærerne påpeker at de opplever frihet og valgmuligheter når de arbeider med faglige oppgaver, men det er rimelig å anta at lærerne ikke opplever det samme i forhold til de praktiske utfordringene på arbeidsplassen. Det kan antas at lærerne ikke integrerer arbeidsoppgavene, arbeidsplassens prosedyrer, fremgangsmåter og regler, da de selv ikke er med på å påvirke dette.

Flertallet av informantene, både lærere og miljøterapeuter forteller at de savner med autonomi, delaktighet og muligheter for å kunne påvirke og komme med synspunkter. Med unntak av en miljøterapeut, påpekte samtlige informanter dette. Miljøterapeut (3) forteller: *”Ja, det er vel det at vi får lov til å være med å bestemme en del ting selv, at det ikke alt er lagt fra før av. De er veldig åpne når man kommer med forslag og ideer og, man får det egentlig som regel som man vil”*. Hun forteller videre: *”Ja, de fleste får det de har lyst til på en måte, jeg tror de fleste fikk vilja si, det er veldig greit. Man har lyst til å bli her, bli hørt og få lov til å være med å bestemme over litt ting selv...”*.

På bakgrunn av informantens utsagn og i hvilken setting utsagnet er sagt i, er det rimelig å anta at informanten opplever å være delaktig, kan komme med forslag og påvirke avgjørelsene som tas, men innenfor sin arena. Det vil si innenfor avdelingen. Informantens utsagn er vidt forskjellig fra hvordan de øvrige informantene har avgitt sine svar. Jeg tolker dette som at de øvrige informantene har avgitt svar på bakgrunn av en generell oppfatning av mulighetene for selvbestemmelse. Videre tolker jeg at de ønsker å kunne være delaktig og være med å påvirke avgjørelser, i mens denne informanten ikke beskriver en generell oppfatning, men hvordan hun opplever det på sin avdeling. Dette gir to ulike bilder av mulighetene for delaktighet og påvirkning i forhold til avgjørelser som er av betydning for de ansatte.

Det er rimelig å anta at ledelsen ikke legger vekt på medvirkning, da de ansatte ikke opplever eierskap til beslutninger og endringer som skal gjennomføres. Dette vitner om en lederstil basert på kontroll, fremfor en autonomistøttende lederstil. Atferd basert på kontroll er regulert av ytre påvirkning fra omgivelsene. Denne atferden reguleres ikke ut i fra egne valg, men er kontrollert ut i fra bestemte betingelser som belønning eller interne posisjoner. Den er framskyndet av kontroll og er basert på krav eller etterspørsel fremfor de ansattes egne valg og personlige mål. Handlinger eller atferd som er bestemt ut i fra krav eller kontroll ansees ikke som integrert i individet. Ytre motiverte handlinger eller atferd vil enten utføres i samsvar med de kravene som stilles, eller føre til opprør hos individet. I situasjoner hvor individets handlinger samsvarer med kravene som stilles vil det være en tilbøyelighet for motstand, da det ikke er individet selv som ønsker det. (Deci og Ryan, 1985).

En studie utført i Bulgaria og i USA av Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov og Kornazheva (2001) viste at det å ha autonomistøttende ledere var viktig for at de ansatte kunne oppleve tilfredsstillelse av sine behov, være engasjert på jobb, ha god mental helse og trivsel. Studiene av autonomistøtte og kontroll i organisasjoner og på ulike arbeidsplasser viser at ledere som legger til rette for autonomistøtte støtter de ansattes grunnleggende psykologiske behov, og øker de ansattes innstilling, iherdighet og kreativitet. Dette viser at faktorer som støtter opp om en høy grad av motivasjon støtter de ansattes selvfølelse og skaper vinn-vinn situasjoner for ledelsen. (Deci og Ryan, 2008).

En annen studie utført av Deci, Connell og Ryan (1989) viste at autonomistøttende ledelse som anerkjente de ansattes perspektiver, sørget for å gi relevant informasjon på en måte som ikke virket kontrollerende, ga tilbud om ulike valg eller løsninger og støttet de ansatte når de viste initiativ og igangsettelse av oppgaver, fremfor å presse de ansatte til å handle ut i fra ledelsens spesifikke ønsker, resulterte i at de ansatte viste en høy grad av tilfredshet i sitt arbeid og at de ansatte fikk mer tillit innad hos ledelsen, samt viste også andre positive holdninger relatert til arbeidet. (Deci og Gagne, 2005).

Gagne og Deci (2005) og Ryan og Connell (1989) hevdet på bakgrunn av sin forskning at ved å endre arbeidsmiljøet på arbeidsplassen gjennom å støtte opp om autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet ble måten arbeidstakerne internaliserte arbeidsregler, standarder og prosedyrer endret. Samtidig ble deres kreativitet, utførelse av bevisste handlinger, valg, og bedre håndtering av forventede oppgaver også endret positivt. Det viste seg at arbeidstakerne satte mer pris på arbeidet i seg selv, og det ble mindre fokus på ytre belønning fra ledelsen. (Deci, Ryan og Stone, 2009).

På bakgrunn av informantenes opplevelse av hvordan ledelsen legger til rette for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet på arbeidsplassen og tre ulike studier utført av Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov og Kornazheva (2001); Deci, Connell og Ryan (1989); Gagne og Deci (2005); Ryan og Connell (1989) er det rimelig å anta at arbeidsplassen baseres på en kontrollerende lederstil, fremfor en autonomistøttende lederstil, ved at ledelsen ikke støtter opp om de ansattes behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det er rimelig å anta at de ansatte ikke har internalisert arbeidsplassens prosedyrer, verdier, regler og håndtering av arbeidsoppgaver. Ut i fra informantenes utsagn gis det begrensede

tilbakemeldinger, og tilbakemeldingene som gis er kontrollerende, hvor prosessen er avgjort uten at de ansatte har tatt del i avgjørelsen. Informantenes uttalelser viser at det er en del negative tanker rundt dette, og at de på enkelte områder mangler tillit til ledelsen. Det er noen felles trekk mellom studiene innenfor SDT utført i ulike organisasjoner som er beskrevet i dette forskningsprosjektet. Alle studiene viser at autonomistøttende- fremfor kontrollerende arbeidsbetingelser og metoder som støtter de grunnleggende psykologiske behovene, øker indre motivasjon, utholdenhet, en rekke ulike typer prestasjoner, tilfredshet, positive holdninger til arbeidet, forpliktelse til organisasjonen og psykologisk trivsel. (Deci og Gagne, 2005).

Kompetanseutvikling utvikles i organisasjoner som preges av kontinuerlige læringsprosesser. De ansatte er viktige i omstillingsprosesser, da de sitter med kompetanse og kunnskap om valg som skal tas for å kunne drive disse prosessene. De ansattes medvirkning er svært viktig for organisasjoner som lever av kompetanse- og kvalitetsutvikling. Disse organisasjonene er avhengige av ansatte som er selvstendige og som aktivt er med på utviklingsprosesser og implementeringen av disse. (Steiro og Torgersen, 2011). En av lærerne (3) forteller: *”... hvis du føler at du stagnerer litt eller kjeder deg litt på jobb at en leder kan gi deg nye utfordringer, det synes jeg er en viktig egenskap hos en leder”*. Læreren (3) påpeker at en annen viktig egenskap hos en leder er å motivere de ansatte ved å vise tiltro til deres kompetanse og ved å stole på at de mestrer en oppgave. På den måten kan lederen gi de ansatte tillit nok til at de blir mer utholdende i sine forsøk på å mestre oppgaver. Informanten påpeker at dette er å få anerkjennelse fra ledelsen, og tro på seg selv. En følelse av autonomi (selvbestemmelse) og kompetanse er viktig for den indre motivasjonen. Optimale og utfordrende aktiviteter eller oppgaver skaper en høy grad av indre motivasjon. (Deci og Gagne, 2005). Ut i fra informantenes uttalelser gis det lite tilbakemeldinger i forhold til de ansattes kompetanse og utførte oppgaver. Flere av de ansatte opplever heller ikke å bli møtt med sine ønsker om å bruke sin kompetanse på en annen måte. Det er rimelig å anta at de søker andre utfordringer for å øke sin kompetanse og søke optimale utfordringer for psykologisk vekst. Når de ansatte blir stanset i dette, er det rimelig å anta at ledelsen ikke legger til rette for å tilpasse utfordringer og oppgaver til den enkelte ansatt.

Det kan være rimelig å anta at ledelsen legger til rette for ulike betingelser for lærere og miljøterapeuter. Ut ifra informantenes utsagn legger ledelsen til rette for at lærerne kan utøve selvbestemmelse i forhold til det faglige arbeidet. Ledelsen legger også til rette for at lærerne

kan utøve sin kompetanse, og deltakelse i det sosiale miljøet ved skolen. Det ser ut til at ledelsen ikke legger forholdene godt nok til rette for at miljøterapeutene skal kunne oppleve autonomi, tillit til egen kompetanse og sosial tilhørighet med de øvrige ansatte. Deres arbeid består hovedsakelig av oppfølging av elever, fra de går til de drar. Deres betingelser ser ut til å være svært forskjellige fra de betingelsene lærerne har. Miljøterapeutene inkluderes ikke i skolens felles møter eller planlegging av elevenes tilbud, men har til gjengjelde egne møter seg i mellom. Det kan antas at dette setter store begrensninger i forhold til mulighet for å være delaktig og kunne være med på å påvirke det faglige tilbudet til elevene, samt gjennomføringen av dette. Enkelte nevner dog at de får informasjon fra læreren de samarbeider med, og at de kan komme med innspill. Dette er noe lærerne ikke er pliktige til, og det er opp til lærerne om de vil praktisere dette.

Flertallet av miljøterapeutene opplever sin kompetanse som en viktig del av den helhetlige kompetansen ved skolen, men de opplever allikevel ikke anerkjennelse for sin kompetanse, verken av ledelsen eller de øvrige ansatte. Det kan antas at også her gis det ulike betingelser fra ledelsen, da miljøterapeutene opplever en holdning ved skolen som baseres på at det er lærerne som har kompetansen og på bakgrunn av dette setter betingelsene for arbeidet de skal utføre. Det kan anses som uheldig at miljøterapeutene ikke inkluderes i felles møter og planleggingstid. Ved å være mer delaktig og ha mulighet til å kunne påvirke sin egen arbeidsdag og oppgaver som skal gjennomføres, er det rimelig å anta at dette kunne vært med på å øke deres grad av selvbestemmelse og en opplevelse av anerkjennelse for deres kompetanse.

Amotivasjon

Både motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll er begge tilsiktede, og begge står i kontrast til amotivasjon, som omhandler mangel på mål, intensjoner og motivasjon. Amotivasjon medfører at individet ikke har en intensjon eller en hensikt for å utføre en handling, i mens motivasjon involverer handling som dannes av en intensjon. SDT skiller mellom amotivasjon som er mangel på motivasjon, og motivasjon. Negativ feedback svekker forståelsen av egen kompetanse, og undergraver både indre og ytre motivasjon, samt fører til amotivasjon. Mennesker har behov for å føle autonomi og oppleve at de er kompetente. Sosiale situasjoner som bidrar til en følelse av autonomi og kompetanse øker den indre motivasjonen. Faktorer som reduserer disse følelsene undergraver indre motivasjon,

som igjen fører til en følelse av kontroll basert på tilfeldigheter eller amotivasjon. (Deci og Gagne, 2005).

Flere av informantene forteller at de glir inn i et mønster, og gir litt opp. Dette gjelder når de ikke opplever å få gjennomslag for noe de opplever som viktig, eller at det er noe de er uenige i. En av miljøterapeutene forteller at det er lærerne som styrer, og at miljøpersonalet må forholde seg til dette, uten særlig stor grad av innflytelse. En av lærerne (2) forteller: *"... det virker jo også selvfølgelig inn på motivasjonen. Det som egentlig er det skumle er at man glir inn i et mønster hvor man godtar at sånn er det på denne skolen her liksom..."*.

En annen lærer (3) forteller: *"Vært forskjellige faser det, der hvor jeg har vært skikkelig frustrert, ordentlig frustrert. Nå er jeg litt der at ja det som skjer, det skjer kanskje litt mer likegyldig. Det er ikke noe allright, det har gått litt i faser altså..."*.

Det er rimelig å anta at flere av de ansatte opplever å være amotiverte på bakgrunn av de ikke opplever å få støtte fra ledelsen i forhold til autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det kan antas at det er en relasjon mellom de ansattes manglende grad av selvbestemmelse, og amotivasjon. De ansatte opplever likegyldighet. En av de ansatte beskriver at de glir inn i et mønster og at de gir opp. Ut i fra disse utsagnene er det rimelig å anta at ledelsen utøver kontroll i form av en kontrollerende lederstil, som får innvirkning på at ansatte ikke opplever å kunne være delaktig eller påvirke avgjørelser som tas. Informantenes utsagn vitner om at de ofte opplever dette, og at dette er noe som har pågått over tid. Informantenes utsagn tyder på at de forsøker å komme med innspill og løsninger til ledelsen, men at dette ofte blir avfeid. De ansatte opplever derfor ikke å ha noen påvirkningskraft i forhold til prosesser som omhandler dem og deres hverdag.

Det er rimelig å anta at mye er "satt", og det er lite som lar seg endres, til tross for at de ansatte forsøker å komme med alternative løsninger. En av lærerne (4) påpeker at når de kommer med innspill, lar ledelsen de ansatte komme med forslag, og jeg tolker helheten i informantenes utsagn dit hen at forslagene sjelden blir tatt til følge. *"Man blir jo litt, jeg i hvert fall blir oppgitt og man slutter til slutt å mase når det ikke skjer noen ting..."*. En av miljøterapeutene (2) forteller at hun har forsøkt å få endret på dette, men at det er vanskelig: *"Nei, jeg må jo da tenke at dette er ikke mitt, dette er ikke mitt ansvar, og at man gir nok litt opp da..."*. Det er rimelig å anta at dette skaper en form for amotivasjon hos de ansatte ved at

de forteller at de gir opp av mangel på delaktighet. Videre formidler informantene at de ikke opplever at deres forslag til løsninger blir tatt til følge og på bakgrunn av dette glir de inn i et mønster.

Andre motivasjonsfaktorer

Samtlige av informantene forteller om andre motivasjonsfaktorer som motiverer de i jobben. Motivasjonsfaktorene de ansatte nevner går utover det teoretiske grunnlaget i dette forskningsprosjektet. Disse faktorene går utenfor Self-Determination Theory sitt syn på motivasjon. Samtlige av informantene nevner elevene som deres viktigste motivasjonskilde. Det er elevenes behov, fremfor deres (psykologiske) behov, som kommer i første rekke. En av lærerne (4) forteller: *”...det er først og fremst elevene jeg jobber for. Hvis ikke de har noen god utvikling eller hvis ikke de har noe særlig utbytte av det, så er det mindre viktig hva kollegaene synes egentlig, men heldigvis er ikke det uforenlig da”. ”Jeg blir selvfølgelig motivert til å sette nye mål og jobbe videre, det er vel det å føle meg nyttig og verdsatt. Det er ikke pengene, da hadde jeg ikke jobba her”*. En av miljøterapeutene (2) forteller: *”...det er liksom ikke enten heller, men til sammen er det veldig bra. Jeg tror ikke jeg kunne ha vært i en jobb over tid hvis jeg ikke hadde følt at jeg ikke hadde lyktes med elevjobbing, bare fordi det var gode arbeidskollegaer da og vice versa altså. Man blir jo sett i lys av det man utfører med en elev og det er også med på å bekrefte at du gjør en god jobb da...”*. Det er interessant at informantene setter elevenes behov i første rekke, og deretter sine egne.

En av lærerne (2) forteller: *”....det er klart noe annet som er motiverende når du jobber som lærer det er det selvfølgelig, det kom vi jo kanskje ikke inn på. Men det har jo noe med arbeidstider og sånt å gjøre, og at man har en del goder. Man har forholdsvis lang ferie og man har forholdsvis korte uker også, og 17 timers undervisning ikke sant, sånn at en stor del av arbeidsdagen er planlegging og sånne ting”*.

En av miljøterapeutene (3) forteller at kurs er noe som er viktig for hennes motivasjon: *”...etter å ha vært på kurs, er man mer motivert for å stå litt ekstra på og gjøre noe med det vi har lært. Jeg synes det er greit å få litt inspirasjon utenifra inne i mellom, man går jo gjerne litt sånn i sine egne rutiner...”*.

6 SVAKHETER VED MIN STUDIE

6.1 Kunne jeg ha valgt et annet forskningsdesign?

Et forskningsdesign gir retningslinjer for et prosjekt. Det gir en beskrivelse av hva forskningsprosjektet skal fokusere på, hvem som er aktuelle informanter, hvor undersøkelsene skal foregå og hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres. Utvalget av informanter i dette forskningsprosjektet er basert på et tilgjengelighetsutvalg. Det vil si at personer som oppga seg selv som tilgjengelig for deltakelse, ble rekruttert til dette forskningsprosjektet. Informantene som frivillig deltar i prosjekter er i utgangspunktet positive til forskning. Videre kan det antas at de ikke ser det på som problematisk å utlevere personlige erfaringer og opplevelser. (Thagaard, 2009).

Thagaard (2009) hevder at personer med høy utdanning ofte stiller seg positive til å delta i slike prosjekter, fremfor personer med lav utdanning. Hun forklarer dette med at personer med høy utdanning er mer vant til å reflektere rundt sin egen livssituasjon. I dette forskningsprosjektet hadde alle informantene som stilte seg som positiv til å delta i prosjektet høyere grad av utdanning. Samtlige av informantene var tydelig vant med å reflektere over sin egen situasjon, og var ivrige etter å dele dette med meg som forsker. Ved at studien er basert på et tilgjengelighetsutvalg, har dette medført at informantene har mange av de samme egenskapene. De kan derfor vurderes til å være en homogen gruppe, til tross for ulike bakgrunn og utdanning. Dette kan anses som begrensende, da utvalget ikke favner et vidt spekter av personer med ulike egenskaper.

Thagaard (2009) nevner et annet viktig aspekt ved tilgjengelighetsutvalg. Personene som stiller seg til rådighet opplever i lavere grad personlige problemer knyttet til forskningsprosjektets innhold sammenliknet med den gruppen som ikke gjør det. De ser det derfor ikke som en utfordring at forskeren får innsyn i det de forteller. Hun hevder at dette kan medføre en skjevhet, ved at personene gir fra seg mer informasjon om hvordan de mestrer sine utfordringer, fremfor personer som anser dette som utfordrende og problematisk. Dette kan medføre at informasjon rundt de problematiske sidene ved fenomenet ikke kommer frem.

I dette forskningsprosjektet kunne jeg ha benyttet et annet forskningsdesign. Jeg kunne ha rekruttert informanter fra en annen organisasjon i tillegg til utvalget av informanter som ble rekruttert. Ved å rekruttere andre informanter, kunne utvalgets skjevhet blitt mer utjevnet. Dette kunne medført en større variasjon i svarene med hensyn til forhold knyttet til holdninger og verdier. Dette prosjektet er som nevnt basert på informanter som var positive til deltakelse. Jeg ser i ettertid at det også kunne ha vært hensiktsmessig å rekruttere informanter fra hele skolen, ikke kun fra en avdeling. Jeg ser også at jeg kunne ha valgt å rekruttere informantene på bakgrunn av tilfeldig seleksjon. Forutsetningen for dette hadde vært om det hadde vært flere informanter som var interesserte i å delta. Ut i fra et større antall informanter kunne jeg ha valgt ut informanter fra ulike avdelinger, som ville medført en større variasjon blant informantene.

Intervjusamtalene kunne videre vært foretatt utenfor arbeidsplassen. Dette fikk alle informantene tilbud om, men samtlige ønsket å ta intervjuet på arbeidsplassen. Dette kan ha medført at informantene har holdt tilbake informasjon. Intervjuene foregikk i samme etasje som ledelsen hadde sine kontorer. Dette kan ha medført at informantene kan ha opplevde det å prate om egne erfaringer og opplevelser i forhold til ledelsen og personlige forhold som vanskelig. Ved å gjennomføre intervjuene utenom arbeidstid og arbeidsplassen kan det være sannsynlig at informantene ville åpnet seg mer.

6.1.1 Klarte jeg å lytte og følge opp informantene?

Jeg opplever selv at jeg klarte å følge opp det informantene fortalte om, være tilstede i samtalen og stille fornuftige oppfølgingsspørsmål. Jeg opplever selv at jeg behersket å lytte, og arbeidet med meg selv for å klare å lene meg tilbake og slappe av. Dette var dog en kunst. Jeg hadde på forhånd tenkt over dette med pinlig stillhet, og fått vite at det ikke gjorde noe som helst om det ble stille, for i stedet avvente for å få informanten til å fortelle mer. I noen av intervjuene opplevde jeg dette som veldig vanskelig, andre intervjuer opplevde jeg det som naturlig. Alle intervjuene var svært forskjellige på hver sin måte. De aller fleste av informantene var åpne og villige til å utlevere seg, i mens andre var mer lukket, men åpnet seg mer etter hvert. Generelt vil jeg si at jeg fikk mye interessant informasjon av informantene.

6.2 Begrensninger ved innhenting av data og mulige feilkilder

I dette forskningsprosjektet har jeg kun benyttet meg av kvalitativ metode for innsamling av datamaterialet. Innsamlingen av datamaterialet har foregått gjennom intervju med 7 informanter fra samme arbeidsplass. Utvalget av informanter er basert på tilgjengelighet. Dette tilgjengelighetsutvalget ble gjort på bakgrunn av hvilke informanter som var villige til å sette seg selv til disposisjon. Dette kan ha medført at det innsamlede datamaterialet baseres på arbeidstakere som i utgangspunktet er relativt positivt motiverte, og som ikke opplever de store utfordringene i sitt yrke. Dette kan ha medført begrensninger i datamaterialet, ved at det kun representerer de samme oppfatningene og holdningene til motivasjon. Jamfør Thagaard (2009) som hevder at dette kan føre til skjevhet ved at informasjon rundt de problematiske sidene ved fenomenet ikke kommer frem. En annen implikasjon er antall informanter. For å kunne gjennomføre dette forskningsprosjektet innenfor den gitte tidsrammen, for å kunne utføre en dyptpløyende analyse, var det nødvendig å begrense antall informanter. Dette kan nok sees på som en begrensning, da det er et lite antall informanter, som representerer en liten del av et helhetlig bilde. En annen begrensning er at informantene tilhører samme arbeidssted, og representerer arbeidstedets felles holdninger og verdier. Det kan antas at et større utvalg informanter fra ulike organisasjoner, ville kunne ført til større bredde i svarene og flere ulike oppfatninger av det samme fenomenet.

Mulige feilkilder kan ha forekommet, men jeg som forsker har vært nødt til å stole på det informantene har gitt meg av svar. Det er ingen garanti for at informantenes utsagn medfører usannheter, eller at jeg som forsker har misoppfattet eller mistolket deres utsagn. Jeg som forsker bringer inn min forforståelse inn i situasjonen, og tolker informantenes svar ut i fra dette. Resultatene i denne studien er analysert og tolket slik det fremstår for meg som forsker. Jeg har forsøkt å skape et troverdig bilde av informantenes svar, ved å representere svarene slik de ble beskrevet av informantene. Jeg har forsøkt å skape et bilde av virkeligheten, gjennom tolkning av deres utsagn og tydelig beskrive hvordan analysen har gitt grunnlag for konklusjonen i dette prosjektet. Reliabilitet og validitet er to svært viktige prinsipper her. Når det gjelder om dette prosjektet er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, har jeg gjort en redegjørelse av gangen i hele dette prosjektet. Jeg har beskrevet fremgangsmåter for innsamling av data, hvordan jeg har gjennomført analysene og hvordan jeg har kommet frem til resultatene. Fremgangsmåtene jeg har benyttet meg av er basert på forskningsetiske

prinsipper, og prosjektet er utført på en redelig måte. Når det gjelder resultatene i dette prosjektet vil det være overførbart til andre forskere som forsker på samme forskningsfelt på en tilsvarende arbeidsplass, men med et ulikt utvalg av informanter.

6.3 Metodiske refleksjoner

6.3.1 Kunne jeg ha funnet ut det samme med en kvantitativ undersøkelse?

Dersom jeg hadde vært interessert i å finne årsak, virkning og generalisere datamaterialet kunne dette forskningsprosjektet være egnet til å benytte kvantitativ metode. Ved å benytte spørreskjema vil det være rimelig å anta at jeg ville fått mindre utfyllende svar, og jeg ville ikke på samme måte fått innblikk i de ansattes opplevelser rundt fenomenet motivasjon. Ved å bruke et eksperimentelt design ville jeg fått mer generelle svar, som kunne si noe om årsaks-virkningssammenhenger. Dersom jeg hadde samlet data fra et representativt og stort nok utvalg ville det være mulig å generalisere funnene. Jeg antar at datamaterialet eller resultatene ville sett annerledes ut ved å benytte ulike former for kvantitativ metode. Ved bruk av intervju i kvalitativ metode har jeg fått innblikk i informantenes opplevelser og erfaringer i forhold til deres motivasjon. Som et alternativ kunne jeg benyttet meg av mixed methods, og basert dette forskningsprosjektet på både kvalitativ og kvantitativ metode. Dette ville styrket reliabiliteten og validiteten av resultatene som har kommet frem i denne studien. I forhold til reliabilitet kunne en kvantitativ undersøkelse i tillegg til en kvalitativ styrket troverdigheten av informantenes svar.

6.4 Vurdering av faglig innhold og relevans

Dette forskningsprosjektet er basert på Self-Determination Theory som er en anerkjent teori for å forstå menneskers grunnleggende psykologiske behov i samhandling med andre. Teorien baseres på en rekke studier av sosiale og personlige faktorer relatert til menneskers opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Jeg vil anse teorien som aktuell både i arbeidslivet, men også på det personlige plan for det enkelte individ. Motivasjon er et spennende fenomen, som det er viktig å ha kjennskap til. Det er også viktig å ha kjennskap til hvilke psykologiske prosesser som ligger bak driv og engasjement hos mennesker. For ledere uavhengig av organisasjon vil jeg anse SDT sitt syn på autonomistøttende ledelse, som svært

viktig for å ivareta sine ansatte og legge forholdene til rette for motivasjon, autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Jeg opplever at SDT gir et genuint bilde av hvordan motivasjon, vekst og trivsel fungerer, og at det er overførbart i det praktiske liv. Jeg vil derfor anse det faglige innholdet og relevansen i dette forskningsprosjektet som svært aktuell i forhold til dagens samfunn.

Utvalget i dette forskningsprosjektet er som tidligere beskrevet basert på et tilgjengelighetsutvalg. Dette kan medføre en skjevhet ved at utvalget representeres av informanter som er fortrolig med forskning, eller ikke ser på fenomenene som skal undersøkes som problematiske. Det er viktig å vurdere hvilken betydning en slik skjevhet kan få. (Thagaard, 2009). Utvalget i dette forskningsprosjektet består av informanter som oppga seg selv som tilgjengelig for deltakelse. I tillegg er utvalget representert ved ansatte fra den samme avdelingen. Dette kan medføre at informasjonen som presenteres baseres på like eller tilnærmet like oppfatninger, og at problematiske sider ved saken ikke blir belyst. Dette er noe jeg har måttet vurdere underveis, og ta i betraktning i forhold til konklusjonene i dette forskningsprosjektet. I tillegg har utvalget bestått av ansatte med ulike arbeidsoppgaver, funksjon og rolle på arbeidsplassen. Utvalget er basert på ansatte fra samme avdeling, men alle de ansatte har ulik bakgrunn og svært ulik utdanning i tillegg til ulik funksjon og rolle, noe som kan medføre at skjevheten i utvalget ikke blir så betydelig.

7 KONKLUSJON

I denne delen av denne avhandlingen drøftes studiens funn opp mot dens problemstillinger og forskningsspørsmål, samt formålet med undersøkelsen.

Formålet med denne studien har vært å få en større forståelse av hva som påvirker motivasjon blant ansatte i deres jobb, og hvordan ledelsen har innvirkning på å tilfredsstille de ansattes behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Videre hvordan dette samspillet påvirker de ansattes motivasjon og/eller om det er andre motivasjonsfaktorer enn det SDT opererer med som kan anses som viktig for å opplevd motivasjon. Hensikten er å undersøke om autonomi kan anses som den viktigste faktoren for motivasjon, og om de ansatte gis muligheter til å kunne handle ut i fra egne interesser, og ta del i valg og beslutninger som angår dem på arbeidsplassen. For å svare på forskningsspørsmålene har jeg valgt følgende problemstilling:

Har opplevelsen av autonomi, tillit til egen kompetanse og sosial tilhørighet innvirkning på motivasjon, og hvordan opplever de ansatte på arbeidsplassen at ledelsen legger til rette for at de skal være motiverte i jobben sin?

For å svare på forskningsspørsmålene i dette forskningsprosjektet har jeg valgt kvalitativ metode, basert på en case-studie og benyttet meg av intervjusamtaler med 7 informanter.

Følgende forskningsspørsmål har styrt undersøkelsen og skal belyse problemstillingen:

- Oppfatter de ansatte motivasjon, autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet på forskjellige måter i forhold til ulike arbeidsoppgaver og utdanning?
- Er det sammenheng mellom de ansattes muligheter for autonomi og motivasjon?
- Er det viktig for de ansattes motivasjon at ledelsen legger til rette for at de skal få dekket sine behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet?

Autonomi

På bakgrunn av informantenes utsagn som har fremkommet i dette prosjektet er det rimelig å anta at flertallet av miljøterapeutene ikke opplever tilfredsstillelse av egne psykologiske behov i sin jobb. Det ser videre ut til at de kun i liten grad opplever å kunne handle ut i fra egne, bevisste valg, ta beslutninger og være autonome. Flertallet av miljøterapeutene opplever en lav grad av autonomi, og opplever at det er lærerne som tar de aller fleste avgjørelsene. De forteller at de har liten innflytelse, og at de ikke er med i planleggingen av den daglige driften eller det faglige tilbudet til elevene. Miljøterapeutene blir ikke inkludert i skolens felles møter, og har derfor svært liten innflytelse i forhold til det som avgjøres på disse møtene. Det er rimelig å anta at dette kan svekke miljøterapeutenes indre motivasjon til arbeidet, da de styres av ytre kontrollerte betingelser og krav. Det kan antas at miljøterapeutene ikke integrerer arbeidsoppgavene, arbeidsplassens prosedyrer, fremgangsmåter og regler, da de selv ikke er med på å påvirke dette. Det kan være rimelig å anta at de to miljøterapeutene ut i fra deres utsagn ikke kan anses som indre motiverte, da deres arbeidsoppgaver ikke kan velges ut ifra deres egne interesser. Det kan derfor være sannsynlig at de ikke aksepterer arbeidsplassens verdier, prosedyrer og regler.

Til tross for at flertallet av miljøterapeutene ikke opplever å ha dekket sitt behov for opplevelse av autonomi, delaktighet og til å ha muligheter for å påvirke sine omgivelser, forteller en av miljøterapeutene at hun opplever å kunne være autonom når hun gjør noe kreativt eller oppfinnsomt, men innenfor de gitte rammene. Det kan være rimelig å anta at dette spillerommet finnes, hvis de ansatte forholder seg til rammene som er satt. Dette støtter opp om SDT s prinsipper for autonomi, nemlig menneskers mulighet til å ta egne valg og handle ut i fra bevisste valg og beslutninger. (Deci og Gagne, 2005). Det kan antas at dersom de forsøker å gå utover rammene, kan de oppleve å ikke bli hørt eller involvert av ledelsen. Dette er det flere av informantene som forteller om. Det er rimelig å anta at disse informantene opplever å kunne bestemme over sine egne handlinger og at disse handlingene omhandler valgmuligheter, samt får konsekvenser for deres atferd. (Deci og Ryan, 1987).

Når lærerne skal beskrive hvordan de opplever autonomi i forhold til sine faglige arbeidsoppgaver, har de en helt annen oppfatning enn miljøterapeutene. Ut i fra utsagnene til lærerne er det rimelig å anta at de opplever en høy grad av selvbestemmelse i forhold til det faglige arbeidet. Den ene læreren kaller autonomi frihet, den andre kaller det spillerom.

Lærerne forteller at de opplever frihet i forhold til det faglige, men når det kommer til rammebetingelser og praktiske utfordringer på arbeidsplassen, er situasjonen en annen. Utsagnene til både lærere og miljøterapeuter avdekker et tydelig skille mellom muligheter for selvbestemmelse i forhold til faglige oppgaver, og autonomi i forhold til rammebetingelser og praktiske utfordringer. Flere av informantene, både lærere og miljøterapeuter savner mer autonomi og innflytelse, og opplever ikke at ledelsen tar de med på råd i den grad de ønsker. Dette gjelder både menn og kvinner. Det kan antas at de ansatte ikke opplever autonomi når det kommer til praktiske utfordringer i forhold til rammebetingelsene de har å forholde seg til på arbeidsplassen. De ansatte forteller at de allikevel har mulighet til å komme med løsningsforslag, men at dette vanskelig lar seg gjøre i praksis da de opplever at rammene er satt.

Ut i fra informantenes utsagn, både fra lærere og miljøterapeuter opplever de ikke å bli involvert av ledelsen. I hvert fall ikke i den grad de selv ønsker. Informantene forteller at rammene er fastsatt av ledelsen, og at det er lite rom for andre praktiske løsninger. Det kan antas at de ansatte, uavhengig av hvilken funksjon de innehar, opplever en ledelse basert på kontroll. Et miljø basert på kontroll fremfor informasjon, reduserer indre motivasjon. (Harackiewicz og Sansone, 2000). Ledelsen lar dog de ansatte komme med alternative løsninger, men både lærere og miljøterapeuter forteller at dette ikke blir tatt til følge. Det er rimelig å anta at det kan være uhensiktsmessig at de ansatte ikke opplever å ha innflytelse eller å bli involvert av ledelsen i forhold til ulike utfordringer og problemstillinger. Ved å se disse utsagnene i sammenheng med SDT kan det antas at når de ansatte ikke opplever å ha medbestemmelse og innflytelse, får dette også konsekvenser for deres engasjement og motivasjon. Ut i fra utsagnene opplever ikke de ansatte medvirkning i den grad de ønsker, og at det er ledelsen som tar de fleste avgjørelsene. Når det gjelder flertallet av miljøterapeutene så opplever de liten innflytelse og medvirkning i forhold til de lærerne de samarbeider med. Det kan være rimelig å anta at en kontrollerende lederstil kan forplante seg videre ned blant de ansatte. Flertallet av miljøterapeutene forteller at de opplever liten grad av selvbestemmelse og at det er lærerne som styrer. Det kan antas at den kontrollerende lederstilen overføres nedover i skolesystemet til de ansatte.

Kompetanse

Enkelte av informantene gir uttrykk for at de ønsker seg andre arbeidsoppgaver for å få brukt sin kompetanse mer hensiktsmessig. På dette området opplever de ikke autonomi eller at ledelsen tar hensyn til deres behov og ønsker. Informantenes utsagn støtter ikke opp om SDT's syn på hvordan menneskers kompetansebehov bør dekkes på en hensiktsmessig måte. Det er rimelig å anta at informantene søker nye utfordringer naturlig, men opplever å bli bremsset av ledelsen. Det kan antas at informantene ikke har mulighet til å praktisere og uttrykke sin kompetanse, selv om de selv søker dette gjennom nye utfordringer. Det er også rimelig å anta at informantene ikke har mulighet til å oppsøke utfordringer som kan skape økt motivasjon.

Det er en tydelig relasjon mellom de ansattes kompetanse og opplevelsen av autonomi. Lærerne forteller at de har frihet i forhold til det faglige arbeidet og kan utfolde seg her. Derimot opplever de få valgmuligheter i forhold til hvilke områder de skal jobbe med, og at de ikke opplever å være autonome i forhold til det. Flertallet av miljøterapeutene opplever deres kompetanse som et godt tilskudd til den eksisterende kompetansen ved skolen, men at denne kompetansen ikke blir verdsatt av ledelsen og de øvrige ansatte i den grad de ønsker.

Flere av informantenes utsagn støtter opp om at kompetanse ikke anses som en evne eller ferdighet, men som en følelse av tillit og effektivitet til seg selv gjennom egne handlinger. (Deci og Ryan, 2002). Flere av lærerne og miljøterapeutene fremhever at det å få anerkjennelse for sin kompetanse og benytte denne i jobben, er viktig i forhold til deres motivasjon. Flere av dem opplever imidlertid ikke å kunne utvikle seg i jobben, og opplever ikke å få anerkjennelse for sin kompetanse av ledelsen. Flertallet av lærerne uttrykker at de ønsker å benytte sin kompetanse på andre områder ved skolen. På bakgrunn av at flere av informantene forteller at de ønsker seg andre arbeidsoppgaver, er det rimelig å anta at de ikke opplever gode nok muligheter til å søke etter optimale utfordringer eller praktisere den kompetanse de besitter. Det er rimelig å anta at informantene heller ikke opplever seg selv som autonom i forhold til valg av arbeidsoppgaver, ved at de ikke opplever å kunne strekke seg etter nye utfordringer. Det kan antas at ledelsen her er basert på kontroll, ikke autonomistøtte, og at dette kan få innvirkning på de ansattes motivasjon til jobben, da de selv ønsker å utvikle seg og få flere utfordringer.

Sosial tilhørighet

Samtlige av informantene opplever det sosiale miljøet på arbeidsplassen som delt. De forteller også at deres avdeling er tydelig atskilt fra resten av skolen. Dette gjelder også i forhold til den sosiale samhandlingen mellom de ansatte. Den sosiale tilhørigheten på arbeidsplassen baseres på at de ansatte samhandler med hverandre i team, og knyttes til hverandre gjennom felles arbeidsoppgaver. De ansatte kan medvirke og komme med ønsker for hvilke elever de ønsker å jobbe med noe, som igjen avgjør hvilket team de skal samhandle og samarbeide med. De ansatte opplever derfor å kunne være autonome i forhold til hvem de ønsker å jobbe sammen med. Det er imidlertid allikevel ledelsen som bestemmer hvilke ansatte som skal jobbe med de ulike elevene.

Det kan være rimelig å anta at de ansatte opplever å ha tilhørighet og at de er koblet til noen av sine kollegaer. Når det gjelder å være trygg og føle tilhørighet til en gruppe, kan det antas at både lærerne og miljøterapeutene opplever dette, men kun i deres nærmeste miljø på avdelingen. Det er rimelig å anta at dersom de ansatte skal samarbeide med andre på tvers av sitt nærmeste miljø, kan de oppleve utrygghet og manglende tilhørighet til en større gruppe. I forhold til informantenes utsagnet er det rimelig å anta at ikke alle de ansatte opplever å være koblet til andre, bli tatt vare på eller at de selv tar vare på andre individer rundt seg.

Ut i fra informantenes uttalelser gis det ulike betingelser for lærere og miljøterapeuter når det kommer til sosial tilhørighet på arbeidsplassen. Lærerne inkluderes i all møtevirksomhet ved skolen. Miljøterapeutene deltar ikke på fellesmøter, men har egne møter seg i mellom. Det er rimelig å anta at miljøterapeutene kan oppleve å bli ekskludert fra de øvrige ansatte ved skolen, da de sjelden har anledning til å delta i sosiale sammenhenger ved skolen.

Samtlige av informantene opplever det å bli verdsatt for den de er og å bli sett av sine kollegaer, som svært viktig, både for deres trivsel og motivasjon til jobben. Det kan være rimelig å anta at flere av de ansatte opplever å ha en relasjon til andre kollegaer, føler seg trygg og opplever sikkerhet på sin avdeling. Allikevel er det ingen av informantene som kobler sosial tilhørighet til deres motivasjon til jobben. Flere av informantene er imidlertid opptatt av å bli verdsatt av andre kollegaer, og at det skaper en følelse av trivsel. Det er derfor rimelig å anta at sosial tilhørighet er viktig, men at de ansatte vektlegger å ha autonomi og føle seg kompetent i sin jobb, som overordnet.

Hvordan ledelsen legger til rette for sosial tilhørighet, kompetanse og autonomi

Det er viktig at lederen verdsetter arbeidet som utføres av sine ansatte ved å formidle dette gjennom tilbakemeldinger. For de ansatte vil dette oppleves som informativt og det vil kunne opprettholde eller øke den indre motivasjonen. (Deci og Ryan, 1985). Flere av informantene opplever tilbakemeldinger spesielt fra kollegaer, men også fra ledelsen som viktig for deres motivasjon. Både lærerne og miljøterapeutene opplever manglende tilbakemeldinger og positiv feedback fra ledelsen. En av informantene forteller da også at de selv må produsere motivasjonen, ved at de ikke opplever å få positiv feedback fra ledelsen. Samtidig sier flere av informantene at tilbakemeldinger er viktig for deres motivasjon.

Ut i fra informantenes utsagn gis det lite positiv feedback fra ledelsen, noe de opplever som frustrerende. Flere hevder de er avhengige av dette, for å gjøre en god jobb og for å kunne utvikle seg videre i jobben. Det er rimelig å anta at det er viktig at ledelsen verdsetter arbeidet som utføres og formidler dette gjennom tilbakemeldinger til sine ansatte. Oppleves tilbakemeldingene som informative, er det rimelig å anta at dette kan opprettholde eller øke den indre motivasjonen. I den sammenhengen kan vi anta at de ansatte ikke opplever å opprettholde eller øke sin indre motivasjon, da tilbakemeldinger på arbeidet de utfører er fraværende. En av miljøterapeutene forteller at hun ønsker tilbakemeldinger der og da, ikke under diverse avslutninger til jul og før sommerferier. Det kan være rimelig å anta at det her gis tilbakemeldinger til de ansatte, men at dette oppleves veldig sjelden.

En for autoritær og kontrollerende lederstil kan føre til at implementeringen av nye prosjekter på arbeidsplassen stopper opp, forsinkes eller ender i frustrasjon. Mennesker har behov for at lederen legger til rette for frihet og muligheter til å uttrykke seg. (Steiro og Torgersen, 2011). Ut i fra informantenes uttalelser er det rimelig å anta at de ansatte opplever liten grad av medvirkning og mangel på autonomi, få muligheter for å være delaktige eller at deres synspunkter blir hørt av ledelsen. I situasjoner hvor individets handlinger samsvarer med kravene som stilles vil det være en tilbøyelighet for motstand, da det ikke er individet selv som ønsker det. Handlinger eller atferd basert på ytre kontroll eller krav fører til høyere press og økt spenning, og samtidig begrenser det individets kreativitet og fleksibilitet. (Deci og Ryan, 1985). Det er rimelig å anta at dette også kan svekke lærernes indre motivasjon til arbeidet, da de styres av ytre kontrollerte betingelser og krav. Lærerne påpeker at de opplever frihet og valgmuligheter når de arbeider med faglige oppgaver, men det er rimelig å anta at

lærerne ikke opplever det samme i forhold til de praktiske utfordringene på arbeidsplassen. Det kan antas at lærerne ikke integrerer arbeidsoppgavene, arbeidsplassens prosedyrer, fremgangsmåter og regler, da de selv ikke er med på å påvirke dette.

Det kan antas at lærernes frihet og selvbestemmelse i stor grad bestemmes ut i fra rammebetingelsene som ledelsen setter. Det kan være rimelig å anta at de ansatte ikke opplever muligheter for å være delaktig og påvirke avgjørelser som angår dem selv. Disse avgjørelsene blir tatt av ledelsen, uten at de ansatte er med i prosessen. Samtidlige av lærerne opplever dette som en ytre regulering, som begrenser deres kreativitet og handlingsmuligheter. Handlinger eller atferd som er bestemt ut i fra krav eller kontroll ansees ikke som integrert i individet. (Deci og Ryan, 1985). Det er rimelig å anta at ledelsen ikke legger vekt på medvirkning, da de ansatte ikke opplever eierskap til beslutninger og endringer som skal gjennomføres. Dette vitner om en lederstil basert på kontroll, fremfor en autonomistøttende lederstil.

Det er rimelig å anta at arbeidsplassen baseres på en kontrollerende lederstil, fremfor en autonomistøttende lederstil, ved at ledelsen ikke støtter opp om de ansattes behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det er rimelig å anta at de ansatte ikke har internalisert arbeidsplassens prosedyrer, verdier, regler og håndtering av arbeidsoppgaver. Ut i fra informantenes utsagn gis det begrensede tilbakemeldinger og tilbakemeldingene som gis er kontrollerende, hvor prosessen er avgjort uten at de ansatte har tatt del i avgjørelsen. Informantenes uttalelser viser at det er en del negative oppfatninger rundt dette, og at de på enkelte områder mangler tillit til ledelsen.

Studie innenfor SDT i organisasjoner som er presentert i dette forskningsprosjektet har noen felles trekk. Alle studiene viser at autonomistøttende- fremfor kontrollerende arbeidsbetingelser og metoder støtter og øker de grunnleggende psykologiske behovene, øker indre motivasjon, utholdenhet, effektive prestasjoner, tilfredsstillelse, positive holdninger til arbeidet, forpliktelse til organisasjonen og psykologisk trivsel. (Deci og Gagne, 2005). Disse studiene viser at en autonomistøttende lederstil anses som mer hensiktsmessig og anbefales fremfor en kontrollerende lederstil.

Amotivasjon

Flere av informantene, både lærere og miljøterapeuter forteller at de glir inn i et mønster, og gir litt opp når de ikke opplever å få gjennomslag for noe de opplever som viktig, eller bli hørt av ledelsen. En av miljøterapeutene forteller at det er pedagogene som styrer, og at miljøpersonalet må forholde seg til dette, uten særlig stor grad av innflytelse.

Det er rimelig å anta at flere av de ansatte opplever å være amotiverte på bakgrunn av de ikke opplever å få støtte fra ledelsen i forhold til autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det kan antas at det er en relasjon mellom de ansattes manglende grad av selvbestemmelse, og amotivasjon. Flere av informantene beskriver at de glir inn i et mønster og at de gir opp, samt at de opplever likegyldighet. Ut i fra informantenes utsagn er det rimelig å anta at ledelsen utøver kontroll i form av en kontrollerende lederstil, som får innvirkning på at ansatte ikke opplever å kunne være delaktig eller påvirke avgjørelser som tas. Informantenes utsagn vitner om at de ofte opplever dette, og at dette er noe som har pågått over tid. Informantene forteller at de forsøker å komme med innspill og løsninger til ledelsen, men at dette ikke blir tatt til følge. De ansatte opplever derfor ikke å ha noen påvirkningskraft i forhold til prosesser som omhandler dem og deres hverdag. Det er rimelig å anta at mye er ”satt”, og at det er lite som lar seg endre, til tross for at de ansatte forsøker å komme med alternative løsninger.

Andre motivasjonsfaktorer

Samtlige av informantene, både lærere og miljøterapeuter forteller at elevene er deres viktigste motivasjonskilde, og at deres behov kommer i første rekke. Ut i fra hva informantene forteller er det rimelig å anta at de setter elevenes behov, foran sine egne psykologiske behov. Det vil si at behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet kommer i andre rekke, noe som kan anses som interessant. Det er rimelig å anta at motivasjon kan skapes ut i fra andre forutsetninger, enn hva SDT hevder må ligge til grunn for utvikling og opprettholdelse av motivasjon. Slik jeg ser det, er det allikevel fullt mulig å tilfredsstille egne psykologiske behov som ansatt, og samtidig oppfylle elevenes behov.

En annen motivasjonsfaktor som går utenfor SDT's syn på motivasjon er lærernes arbeidstid. Lærerne beskriver dette som en gode. Informantens utsagn viser at det er ytre faktorer som påvirker motivasjonen. Til tross for at det er en ytre påvirkning eller krav, anser informanten dette som noe som opprettholder motivasjonen. I tillegg til at dette er styrt av ytre betingelser,

medfører det også autonomi ved at deler av arbeidsdagen går til planlegging, hvor lærerne står relativt fritt i forhold til utforming og arbeidsmetoder.

For å svare på forskningsspørsmålene i dette forskningsprosjektet valgte jeg kvalitativ metode, basert på en case-studie i form av intervjuamtaler med 7 informanter.

Ut i fra funnene som er presentert er autonomi et fenomen som beskrives som svært viktig for alle informantene. Jeg vil påstå at det er en tydelig relasjon mellom mulighetene for autonomi og motivasjonen hos de ansatte. Flertallet av de ansatte opplever ikke å ha tiltrekkelige muligheter for å utøve autonomi og opplever at de har begrensede muligheter for å ta beslutninger og valg som angår deres hverdag. Når det gjelder tro på egen kompetanse opplever flertallet av informantene at de gis begrensede muligheter for utvikling og muligheter for å benytte sin kompetanse. Flere av de ansatte forteller at de ikke opplever anerkjennelse for sin egen kompetanse fra ledelsen, og til dels sine kollegaer. Flertallet av miljøterapeutene opplever selv at de besitter en nødvendig kompetanse, men opplever ikke at de får benyttet seg av sine kunnskaper, ved at det ikke er lagt opp til at de skal være delaktige i den faglige planleggingen ved skolen. Den sosiale tilhørigheten blant de ansatte beskrives som delt, og flere av informantene kjenner kun de få de samarbeider med. Miljøterapeutene gis svært begrensede muligheter til samhandling med andre ansatte, da deres hverdag består av å være sammen med elevene. Samhandlingen mellom de ansatte baseres på at noen få ansatte har tilknytning til hverandre.

For å besvare på problemstillingen vil jeg trekke frem betydningen av tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som viktige komponenter for å utvikle og opprettholde en varig motivasjon. Ut i fra funnene i dette forskningsprosjektet støtter dette opp om SDT sitt syn på disse grunnleggende psykologiske behovene. Jeg vil spesielt trekke frem betydningen av autonomi som svært viktig for utvikling og opprettholdelse av motivasjon. Der nest kommer kompetanse, som igjen kan settes i sammenheng med autonomi, da behovet for kompetanse i mange tilfeller forutsetter muligheten for å være autonom, ved å ta valg og beslutninger på bakgrunn av at individet styres i retning ut fra et ønske om utvikling. Dette forutsetter i mange tilfeller autonomi, ved at individet selv må avgjøre hvordan vekst og utvikling skal kunne oppnås. Flere av informantene opplever ikke sosial tilhørighet som av betydning for deres motivasjon, men av stor betydning for trivsel på arbeidsplassen. Ut i fra funnene i dette forskningsprosjektet har

opplevelsen av autonomi, tro på egen kompetanse og sosial tilhørighet innvirkning på den enkeltes motivasjon.

Ut i fra funnene og opplevelsene informantene har delt med meg, oppleves ledelsen som kontrollerende. De ansatte opplever ikke delaktighet i prosesser og avgjørelser som tas av ledelsen. De ansatte opplever liten grad påvirkning, og de ytre rammebetingelsene virker styrende og lite fleksible. Flertallet av de ansatte, både miljøterapeuter og lærere opplever sjelden å få tilbakemeldinger fra ledelsen på arbeidet de utfører. Ut i fra funnene antas det at de ansatte ikke opplever tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, og at de ikke opplever at ledelsen legger til rette for disse behovene og for at de skal kunne være motiverte i jobben sin.

Flertallet av de ansatte oppfatter motivasjon, autonomi og sosial tilhørighet på samme måte i forhold til sine arbeidsoppgaver og til kompetanse. Det er dog ulike oppfatninger hos lærere og miljøterapeuter rundt betydningen av kompetanse og hvordan kunnskapene den enkelte innehar og hvordan dette skal benyttes. Blant de ansatte er det ulike oppfatninger rundt ansvar og rolle, spesielt i forhold til de faglige oppgavene. Miljøterapeutene anser dette som et problematisk område i forhold til mulighetene for autonomi og anerkjennelse for sin kompetanse.

Funnene i dette forskningsprosjektet tyder på at det var store ulikheter mellom lærernes muligheter for å være autonome, kontra miljøterapeutenes muligheter for dette. I forhold til de faglige oppgavene er disse ulikhetene mest fremtredende. Lærerne opplever et stort spillerom i forhold til planlegging av det faglige tilbudet til elevene, samt når og hvor dette arbeidet skal utføres. Miljøterapeutene har ikke faglig ansvar, og er heller ikke med på planleggingen. Når det gjelder rammebetingelser, muligheter for påvirkning og delaktighet i forhold til planlegging og praktiske utfordringer. Her er det ikke store ulikheter mellom lærere og miljøterapeuter. Begge grupper opplever manglende påvirkningsmuligheter og delaktighet i forhold til dette.

Både lærere og miljøterapeuter opplever autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som viktige elementer for deres motivasjon. De ansatte opplever ikke at ledelsen legger til rette for deres grunnleggende psykologiske behov. De ansatte opplever behovene for autonomi og

kompetanse som spesielt viktig, og anser det også som nødvendig at ledelsen legger til rette for dette. Funnene i dette forskningsprosjektet viser at flere av de ansatte opplever å være amotiverte, og beskriver at de glir inn i et mønster og at de gir opp, samt at de opplever likegyldighet. Det kan antas at dette kan sees i relasjon med at de ikke opplever å få støtte fra ledelsen i forhold til autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det kan antas at det er en relasjon mellom de ansattes manglende grad av selvbestemmelse, og amotivasjon.

Register

Litteraturliste

B

Benson, P. (2011). *Teaching and researching autonomy*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

D

Dalen, M. (2011). Intervju som forskningsmetode. I: M. Dalen (Ed.), *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E.L & Ryan, R. M (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E.L & Ryan, R, M (1987). The support of autonomy and the control of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Deci, E.L & Ryan, R. (2000), The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 4, 227-268.

Deci, E.L & Ryan, R.M (2002). (Eds.) *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.

Deci, E. L & Vansteenkiste, M. (2004). Self-Determination Theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Richerche di Psicologia*, 27, 17-34.

Deci, E.L & Gagne, M. (2005). Self-determination and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362.

Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 24-23.

Deci, E.L, Ryan, R. M. & Stone, D.N. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.

G

Geen, R. G. (1995). Introduction to the study of motivation. I: R.G. Geen (Ed.) Human Motivation. Brooks/Cole Publishing Company, Wadsworth, Inc., Belmont, California.

H

Halvari, A.M, Halvari, H., Bjørnebekk, G. & Deci, E.L. (2012). Self-Determined Motivational Predictors of Increases in Dental. *Health Psychology*, 31, 777-788.

Harackiewicz, J. M. & Sansone, C. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation. The search for Optimal Motivation and Performance. New Jersey: Academic Press.

K

Kasser, V. M., & Ryan, R. M. (1999). The relation of psychological needs for autonomy and relatedness to health, vitality, well-being and mortality in a nursing home. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 935-954.

Kuvaas, B. (red). (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk

L

Lund, T. (red.) (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub AS.

Lillemyr, O. F., (2007) *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

R

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002). An overview of Self-Determination Theory: An Organismic-dialectical perspective. I: E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: University Of Rochester Press, Rochester.

Ryan, R. M., Patrick, H., Deci, E. L. & Williams, G. C. (2008). Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on Self-Determination Theory. *The European Health Psychologist*, 10, 2-5.

S

Schunk, D. & Zimmerman, B. J. (2008). *Motivation and Self-Regulated Learning. Theory, Research and Application*. New York: Oxford University Press.

Steiro, T. J. & Torgersen, G-E., (2011) *Bedre motivasjon- Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.

Spurkeland, J. (2011). *Motivasjon*. I: J. Spurkeland (Ed.), *Prestasjonshjelp- hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.

T

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse- En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

V

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M. & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic role of intrinsic goals and autonomy-support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246-260.

W

Weiner, B. (1992). *Human Motivation. Metaphors, Theories and Reasearch*. Newbury Park: Sage.

Widerberg, K. (2011). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Woolfolk, A. (2007). *Motivasjon, læring og undervisning*. I: A. Woolfolk (Ed.), *Pedagogisk Psykologi*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

Vedlegg

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt/masteroppgave

”Ledelse og motivasjon”

Bakgrunn og hensikt

Dette er en undersøkelse som handler om deg og dine opplevelser. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om dine opplevelser og erfaringer rundt din egen motivasjon på arbeidsplassen, og hvordan du opplever at ledelsen på best mulig måte kan legge til rette for at du skal være motivert i din jobb. Motivasjon spiller en vesentlig rolle for yrkesutøvelsen, og er en viktig faktor for trivsel og effektiv prestasjon.

Gjennom intervjuene ønsker jeg å stille spørsmål om;

- De ansattes egen opplevelse av autonomi (selvbestemmelse), om de har mulighet til å ta selvstendige valg og ha innflytelse på arbeidet.
- De ansattes opplevelser av sosial tilhørighet og om de føler seg integrert på jobben.
- Om de ansatte opplever at de har tilstrekkelig kompetanse, har tro på sin egen kompetanse, har tilstrekkelig kompetanse til å være med på å ta avgjørelser, og om det gis muligheter for videreutvikling av kunnskap.
- De ansattes egne opplevelser av motivasjonen og om dette blir ivaretatt av leder
- Hvordan de ansatte selv opplever at motivasjon kan tilrettelegges på best mulig måte.

Hva innebærer studien?

Studien innebærer å delta i et intervju med varighet på ca. 1 time. Jeg har fått tillatelse til å intervju i arbeidstiden. Informasjonen som kommer frem i intervjuene vil deretter bli tolket og analysert og benyttet i mitt forskningsprosjekt. Dersom det er ønskelig kan de som blir intervjuet få tilgang til en utskrift av intervjuet i etterkant.

Mulige fordeler og ulemper

Dette er en mulighet til å kunne reflektere over egen praksis, opplevelser og erfaringer på arbeidsplassen, samt hvordan du opplever din egen motivasjon. Tiden som avsettes til intervju vil foregå i arbeidstiden. Det er opp til den ansatte selv eller ledelsen når intervjuet kan finne sted. Det er valgfritt om intervjuet skal foregå på arbeidsplassen. Intervjuet beregnes til å vare ca. 1 time

Hva skjer med informasjonen du gir fra deg?

Dette er en frivillig undersøkelse som kun skal brukes i min masteroppgave, og ikke benyttes til andre formål. Denne undersøkelsen er anonym og dine opplysninger vil bli behandlet i fortrolighet. Kun mine veiledere og jeg vil ha tilgang til opplysningene som kommer frem i

intervjuet. Det vil ikke bli utlevert opplysninger om enkeltpersoner, men opplysninger om arbeidsplassen og ledelsen vil kunne fremkomme i masteroppgaven. Alle opplysninger vil bli anonymisert og makulert ved prosjektets slutt som er planlagt til ca. 01.12.12. En koblingskode knytter deg til dine opplysninger. Ingen enkeltpersoner (med unntak av ledelsen) vil kunne gjenkjennes i oppgaven eller annen rapportering. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres. Du kan når som helst under forskningsprosjektet trekke deg fra undersøkelsen, uten å oppgi begrunnelse.

Prosjektet er godkjent av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste).

Universitetet i Oslo er behandlingsansvarlig for dette forskningsprosjektet.

Mine veiledere er;

Dr. Polit, Forsker Gunnar Bjørnebekk
Norwegian Center for Child Behavioral Development
Essendropsgate 3
0368 OSLO
Telf: 23 20 58 38

Post doktor Kristin Beate Vasbø
Sem Sælands vei 7
Helga Engs hus
0371 OSLO
Telf: 22 85 53 71

Med vennlig hilsen

Masterstudent Emilie E. Vestgren
Kunnskapsveien 82 A
3430 SPIKKESTAD
Telf: 48 27 02 48

Ring meg gjerne hvis du har noen spørsmål rundt intervjuet.
Jeg tar kontakt med de som ønsker å delta.

Jeg er åpen for å bli intervjuet: JA NEI

(Sett ring rundt det som passer).

(Fylles bare ut av de som vil være med på intervju).

Telf: Privat/jobb:

INTERVJUGUIDE

Innledende informasjon:

Koblingskode:

Alder:

Kjønn:

Utdanning/tittel:

Ansvarsområde på jobben:

Barn:

SOSIAL TILHØRIGHET:

Nå skal vi snakke om hvordan du opplever det sosiale samholdet og miljøet på din jobb.

1. Fortell om hvordan du opplever det sosiale samholdet og miljøet på jobben.

- Hva kjennetegner det sosiale miljøet på din jobb? Hvem er med, deltar du?
- Opplever du at du er integrert og akseptert på arbeidsplassen din?
- Har du personlige bånd til noen av kollegaene dine?
- Opplever du at du blir verdsatt for den du er som person?
- Opplever du at du blir verdsatt for den jobben du gjør?
- Fortell om din opplevelse av hvordan lederen legger til rette for sosialt samhold/godt miljø.

2. Fortell på hvilken måte du selv opplever å bli verdsatt av din leder.

- Opplever du at dine behov og at du selv blir ivaretatt av leder?
- Opplever du at du blir ivaretatt av de du jobber sammen med?
- Har du opplevd perioder hvor du ikke opplevde det som positiv å gå på jobb?
- Hvis ja, hvordan opplevde du det?

KOMPETANSE:

1. Fortell om hvordan du opplever din egen kompetanse i den jobben du gjør.

- Opplever du at du har tilstrekkelig kunnskap til å utføre jobben du gjør? Fortell
- Har du selv noen personlige mål du jobber etter? Fortell.
- På hvilken måte opplever du personlig fremgang/utvikling i jobben du gjør?
- Opplever du at du får muligheter til å utvikle dine kunnskaper?
- Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene du blir satt til å gjøre?
- Har du opplevd å ikke ha tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben din?
Beskriv hvordan du opplevde det.
- Opplever du at du har tilstrekkelig kompetanse til å være med på å ta (viktige) avgjørelser?

2. Fortell om hvordan lederen legger til rette for at du kan få utviklet deg.

- Fortell om hvordan din leder hjelper deg til å nå dine personlige mål.
- Hvordan får du anerkjennelse for din kompetanse av lederen din?
- Fortell om hvordan du opplever å få støtte fra lederen din i forhold til arbeidsoppgaver du blir satt til å gjøre.

AUTONOMI (SELVBESTEMMELSE)

1. Fortell om mulighetene dine for å ta egne valg og beslutninger i jobben du gjør.

- Fortell om hvordan du opplever at du har mulighet til å bestemme arbeidsdagen din.
- Opplever du at du kan være deg selv?
- Opplever du at du kan ta beslutninger og jobbe selvstendig?
- Opplever du at arbeidsplassen er i tråd med hvordan du ønsker at det skal være?
- Tar du beslutninger ut i fra det du selv opplever som interessant? Fortell
- Hvis du gis muligheter for å ta selvstendige valg, på hvilken måte opplever du det?
- Blir du mer inspirert, får lyst til å fortsette?
- Blir du redd eller engstelig når du må ta selvstendige valg?

2. Opplever du at ledelsen gir deg muligheter for å ta beslutninger og egne valg?

- Beskriv hvordan du opplever det hvis du ikke får mulighet til å gjøre en beslutning/valg.
- Fortell om dette gjør noe med din innstilling til jobben.
- Fortell om hvordan dette får innvirkning på din motivasjon.
- Opplever du at lederen din lytter til dine synspunkter?"

MOTIVASJON:

1. Fortell om hva det er som motiverer deg. Er du motivert i din jobb?

- Hva er din viktigste motivasjonskilde i livet?
- Hva skal til for at du skal kunne trives på jobb?
- Hva er det som motiverer deg til å gå på jobb? Hva er det viktigste?
- Fortell om det som tilfredsstiller deg mest i din jobb?
- Hva skal til for å skape et indre driv og engasjement hos deg?
- Har du opplevd perioder hvor du var høyt motivert og engasjert? Fortell hvorfor det var slik.
- Har du opplevd det motsatte, at du var lavt motivert? Fortell hvorfor det var slik.
- Har du opplevd å være styrt av dine egne interesser uten påvirkning fra andre? Fortell om disse situasjonene.
- Hvis nei, hva tror du er årsakene til å at du ikke er motivert?
- Skjer dette i alle situasjoner, eller er du mer motivert i ulike situasjoner, arbeidsoppgaver?
- Har du et eksempel på en situasjon/opplevelse som gjorde deg ekstra (indre) motivert?

LEDELSEN:

1. Hva mener du kjennetegner en god leder? Er din leder slik?

- Opplever du at du har god kjemi med din leder (ledelsen)?
- Opplever du at dine behov blir ivaretatt av din leder (ledelsen)?

- Hvordan påvirker det deg når din leder oppfyller eller ikke oppfyller dine krav/behov?
- Fortell om hvordan du opplever din motivasjon i forhold til dette.
- På hvilken måte motiverer din leder deg best? Fortell om en eller flere situasjoner.
- Hvordan opplever du at din leder legger til rette for din motivasjon?
- Hvordan opplever du at ledelsen på best mulig måte kan legge til rette for at du skal være motivert i din jobb?
- Fortell om hva som skjer med deg om du opplever støtte for din kompetanse og får være selvstendig?
- Hvordan kan lederen din bidra til at du blir motivert?

Vedlegg 3

orsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Kristin Beate Vasbø
Pedagogisk forskningsinstitutt
Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 09.05.2012

Vår ref: 30361 / 3 / IB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.03.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 08.05.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

30361	<i>Indre motivasjon på arbeidsplassen- hvordan kan ledelsen legge til rette for autonomi (selvbestemmelse), kompetanse og sosial tilhørighet.</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Kristin Beate Vasbø
Student	Emilie E. Vestgren

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.11.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Inga Brautaset

Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Emilie E. Vestgren, Fredbos vei 63, 1383 ASKER

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrrsvarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no